

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

• المجلد الأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢١هـ • أبريل ٢٠٠٠م

بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٠٣٥-٩٠-٢٥٦
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد :

• المجلد الأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢١هـ • أبريل ٢٠٠٠م

● **ثمن العـــدد :**

- فـي المملكـة العربيـة السعوديـة وبقيـة الـدول العربيـة الأخـرى : ١٠ ريـالات أو ما يعادلها بالدولار .

- خارج البلاد العربية : ٤٠ دولارات .

● **الاشـتراكات السـنوية :**

الاشـــتراكـــات	لمـــدة ســنـــة	لمـــدة سنتين	لمدة ثلاث سنـــوات	لمدة خمس سنـــوات
*** الأفــراد :**				
- فى المملكة العربية السعودية .	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
- فى البلاد العـربية بالريال أو ما يعادله بالدولار .	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
*** المؤسسات :**				
- فى المملكة العربية السعودية .	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
- فى البلاد الأخـرى .	٧٨ دولارًا	١٥٠دولارًا	١٧٤دولارًا	٣٠٠ دولار

الإدارة العامة

• المجلد الأربعون
• العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأى المعهد .

الصفحة	المحتويات
	• العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية .
١	د. ناديا حبيب أيوب
	• مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية (١٣٥٠- ١٣٧٣هـ / ١٩٣١ - ١٩٥٣م) .
٥٣	د. أحمد بن عبدالله بن باز
	• نموذج رياضى مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية فى ضوء نظرية الوكالة .
٩٧	د. حسن سليمان زكى
	• اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .
١٤٥	د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى
	• المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة فى المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطى (الفيدرالى) .
	تأليف : كن إس كافالوزو كريستوفر دى إتنر ديفيد إف لاركر ترجمة : حمزة سرالختم حمزة
١٩٣	مراجعة : د. أحمد محمد زامل

● الإدارة العـــــامــــة
● المجلد الأربعـــــون
● العـــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٠ م

العوامل المؤثرة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية

د . ناديا حبيب أيوب *

المقدمة :

يزداد اهتمام الكتاب والباحثين فى مجال الإدارة بموضوع الابتكار ، ويتناولونه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التى تعمل فى ظل مفهوم التحول التدريجى نحو العالمية ، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة ، وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة .

ولعل التقدم السريع الذى تشهده المنظمات الاقتصادية فى وقتنا الراهن لم يكن يظهر بهذه الصورة الملموسة إلا عن طريق استخدام الإنسان فيها لطاقاته وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة ، وتسخير هذه الإمكانات لاستمرار هذا التقدم وتدعيمه ؛ ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقى بها لتحقق ما تنشده من الازدهار والرفاهية .

وإذا كانت الإدارة فى الدول المتقدمة قد أظهرت اهتمامًا جديًا وأصيلاً بدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها ، واحتضان الابتكار والتغيير فى منشآتها ، لتحقق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها ، فإن الإدارة فى الدول النامية أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها ، بالإضافة إلى حاجتها لإيجاد المناخ الملائم الذى يشجع القدرات الابتكارية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها ، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها ؛ لترقى بأدائها ، وتختصر المسافة الزمنية فى سباق الابتكارات والاختراعات

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود .

والأخذ بأساليب وتقنيات العصر الحديث . ولهذا فإن موضوع الابتكار الإدارى أصبح موضع اهتمام الإداريين والباحثين والمنظمات على حد سواء .

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية موضوع الابتكار وأثره على تقدم وتطور المنظمات ، فقد ظهرت العديد من الدراسات التى تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة . اهتمت بعض هذه الدراسات بالتعرف على المنظمات المبتكرة وخصائصها كدراسات Kanter (1988) ، Abbey & Dickson (1983) ، Becker & Whisler (1967) ، Cummings (1965) . وركزت أخرى على أثر العمل الجماعى والعلاقة بين الأفراد والتفكير المبدع كدراسات Andrews (1975) ، Seers (1989) ، Abbey & Dickson (1983) . كما اهتم بعضها بدور القائد فى تشجيع القدرات الابتكارية للمرؤوسين ودعمها مثل دراسات زناتى (١٩٩٤) ، Danserean et al (1975) ، Andrews & Farris (1967) ، Graen & Scandura (1987) . كذلك اهتمت بعض الدراسات بالجوانب المتعلقة بالأفراد المبدعين وإحساسهم بالاستقلالية والثقة وتأييد الرئيس ووضوح الأهداف ، وأثر ذلك على القدرات الابتكارية لديهم ، كدراسة Amabile (1988) ، ودراسة Andrews (1975) . لقد كان لهذه الدراسات إسهامات واضحة فى التعرف على الابتكار فى سلوك الأفراد فى الواقع العملى ، والقدرات التى تشجع هذا السلوك الابتكارى أو تعيقه .

وعند التحدث عن الابتكار يجب الإشارة إلى أنه فى أى مجال ما هو إلا محصلة للاستعداد الفردى والعوامل البيئية التى يعيش بها الأفراد ويتفاعلون معها (سويف ، ١٩٧٥) . لذلك لا بد أن نؤكد على أهمية هذه العوامل المحيطة بالفرد فى دعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية لدى الأفراد بصورة عامة ، ولدى المديرين بشكل خاص . فهم الذين يصنعون القرارات ويضعون الأهداف ويرسمون السياسات، ويأخذون زمام المبادأة والتطوير ، وإيجاد البدائل المبتكرة لمشاكل العمل المختلفة والاختيار من بينها . وبالتالى يصبح الابتكار أحد الأركان الأساسية المطلوبة فى العمل الإدارى ، وتصبح القدرة على الابتكار من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بهذا العمل .

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسية للمنظمات الحديثة التى لا بد أن تولى اهتماماً كبيراً فى دراسة الجوانب المتعددة للعمل الابتكارى ، ولا بد أن تقوم بالقياسات المختلفة التى

تسلط الضوء على السلوك الابتكارى لدى الأفراد فيها ، خاصة المديرين منهم ، الذين يتخذون القرار ويرسمون مستقبل المنظمة . وأن تعمل على تحديد مدى تأثر هذا السلوك بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء ما تعلق منها بالمنظمة أو بالمدير نفسه، وذلك لتحدد أفضل البدائل المطلوبة لتشجيع السلوك الابتكارى ودعمه بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة . وبالتالى يمكن صياغة مشكلة البحث فى الأسئلة التالية :

١ – ما مدى تأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى قطاع البنوك التجارية السعودية فى مدينة الرياض بالعوامل التالية :

– مناخ العمل فى المنظمة الذى قد يشجع على الابتكار أو يعيقه .

– طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل .

– طبيعة العلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى فى العمل .

– الأسلوب الذى يتبعه المدير فى حل المشكلات الإدارية .

٢ – ما مدى اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف :

– المستوى التعليمى للمديرين .

– طول فترة الخبرة في العمل البنكي .

٣ – ما هى النواحى التى يرى المديرون – من واقع عملهم اليومى – أنها معوقات للسلوك الابتكارى لديهم ؟

وسوف تتم الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور ، يتطرق المحور الأول إلى المراجعة النظرية لمفاهيم الدراسة ، ويرتبط المحور الثانى بأسلوب ومنهجية الدراسة ، أما المحور الثالث فيتناول تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها .

أهمية الدراسة :

على الرغم من الاهتمام الكبير الذى احتلته بحوث الابتكار فى المنظمات إلا أن النادر منها قد تناول العوامل المؤثرة فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى المنظمات على المستوى العربى بشكل عام ، وعلى مستوى المملكة بشكل خاص ، فقد

اهتمت دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) ببحث العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى لدى المدير وكل من طبيعة المنظمة ، والمدير ، والنمط القيادى فى الشركات المساهمة السعودية . لذلك تأتى أهمية هذه الدراسة من خلال إسهامها فى المجالات التالية :

المجال العلمى :

١ - المساهمة فى التعرض لموضوع السلوك الابتكارى لدى المديرين من زاوية تختلف عما تطرقت إليه الدراسات العربية السابقة ، إذ تتعامل هذه الدراسة مع موضوع الابتكار من منظور مختلف يربط بين السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين وبعض العوامل التى تحفز هذا السلوك وتدعمه أو تعيقه ، خاصة أن معظم هذه العوامل لم تتطرق إليها الدراسات السابقة بشكل مباشر لمعرفة أثرها على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين .

٢ - محاولة تقديم أفكار وآراء واقتراحات جديدة قد تسلط الضوء على أهم العوامل التى تطرقت إليها هذه الدراسة ، والتى قد تساهم فى دعم وتشجيع السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية ، وتؤثر فى قدراتهم على التعامل مع متغيرات العمل المختلفة .

٣ - على الرغم من وجود عدد من الدراسات فى المكتبة العربية حول موضوع السلوك الابتكارى ومعوقات هذا السلوك فى مجال العلوم المختلفة كعلم الاجتماع ، وعلم النفس والتربية ، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافى فى مجال إدارة الأعمال ، حيث لا تزال المكتبة العربية تفتقر إلى التنوع المطلوب فى دراسة هذا الموضوع . لذلك تأتى هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع فى إغناء هذا المجال من البحوث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية .

المجال التطبيقى :

١ - إن اتجاه المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص إلى الاعتماد على تقنية المعلومات فى إدارة جميع أوجه النشاط فيها ، والرقى بخدماتها ومنتجاتها المقدمة للعملاء لتصل إلى مستوى تنافسى مرتفع ، يحقق درجة عالية من رضا العملاء ، يتطلب منها التعرف على العوامل التى تساهم فى تنمية السلوك

الابتكارى لدى المديرين فيها ، ليكونوا قادرين على التعامل مع التغيرات التقنية والتنافسية والاقتصادية بأسلوب مبتكر حديث ومبدع ، بهدف تلبية احتياجات العملاء بكفاءة عالية ، وكسب موقع السبق فى سوق تنافسية حادة ، يكون التغيير والتحديث فيها ضرورة ملحة للبقاء والتطور والنمو .

٢ – قد تستطيع البنوك التجارية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة فى إيجاد نظم العمل المناسبة التى تساعد فى رفع مستوى السلوك الابتكارى للمديرين وتوجيهها لمصلحة العمل والأفراد معًا ، مما ينعكس إيجابيًا على أداء البنوك وخدماتها وتميزها بالجودة العالية لتواكب التطورات المستمرة فى مجال العمل البنكى .

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة فى التالى :

١ – تسليط الضوء على أهمية السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين العاملين فى البنوك التجارية ومستوى هذا السلوك الابتكارى لديهم . ثم تحديد مدى تأثر السلوك الابتكارى للمديرين بكل من العوامل الخاصة بالمناخ السائد فى العمل . والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل ، والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى ، بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المدير فى التعامل مع المشكلات الإدارية . كذلك تحديد أكثر العوامل السابقة تأثيراً لتفسير الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين .

٢ – التعرف على مدى الاختلافات الموجودة فى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم ، وطول فترة الخبرة لديهم . ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين تبعًا لتجربتهم ورؤيتهم الخاصة بها .

المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة :

أولاً – الإطار النظرى :

تطرق الباحثون لمفهوم الابتكار (Innovation) من زوايا مختلفة تبعًا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الابتكار . وميز بعضهم بينه وبين مفهوم الإبداع (Creativity)

وأعطى لكل مفهوم تعريفًا خاصًا به . فقد تم تعريف الإبداع على أنه "نوع من التصرف أو السلوك المغاير غير المتوقع النافع والملائم لمقتضى الحال والاقتصادى فى نفس الوقت" (حنورة ، ١٩٩٥ : ٤٢-٤٦) ، كما نظر البعض إلى الإبداع على أنه عملية تتمثل فى ظهور ناتج جديد ينشأ بما لدى الفرد من خصائص فريدة أو استثنائية من جهة ومن الحوادث والأشخاص والأشياء المادية والظروف المحيطة التى نشأ فيها الفرد من جهة أخرى (Rogers, 1954) ، وعبر عنه البعض الآخر أنه "عملية عقلية خلاقة تؤدى إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معًا" (Amabile, 1988 : 123-167) .

أما الابتكار الإدارى فقد عرفه (Kanter) على أنه "خلق الأفكار الجديدة واستثمارها" (Kanter, 1988: 169-221) ، وأشار إليه (Knight) بأنه "تبنى عملية التغيير فى المنظمة والبيئة المحيطة بها" (Knghit, 1967 : 478-495) .

وقد أشارت Amabile (1988) إلى أن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار المبدعة التى تعتبر الأساس فى عملية الابتكار . وبينت أن الابتكار الإدارى هو "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة فى المنظمة" (Amabile, 1988 : 123-167) . كما يؤكد Van de Ven (1986) على دور الفرد والمنظمة معًا فى الابتكار ، فيشير إلى أن الابتكار الإدارى هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب . وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة ، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات والطرق الخاصة بالعمل .

ويؤكد البعض أن الإبداع هو القيام بأى شىء لأول مرة وفى أى مكان أو خلق معرفة جديدة (Woodman, Sawyer and Griffin, 1993 : 293-321) أو أنه إنتاج الأفكار الجديدة غير المألوفة والنافعة (Mumford and Gustafson, 1988) . بينما يؤكد Kanter (1988) أن الابتكار الإدارى يتعلق بإنتاج أو تبنى الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها ، ويركز على أن توليد الأفكار المبدعة ما هو إلا مرحلة من عملية متعددة المراحل تتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية . وبالتالى فإن الابتكار الإدارى لدى الفرد ، يبدأ أولاً بالقدرة على التعرف على المشكلة ، ثم توليد الأفكار أو الحلول لها ، سواء تم تبنى هذه

الحلول ، أو كانت حلولاً جديدة ، وإيجاد الدعم لهذا الحل ، وفى المرحلة الثالثة من الابتكار يتم وضع نموذج مبدئى للفكرة المبتكرة التى يمكن تجربتها ونشرها وإنتاجها على نطاق واسع ثم تحويلها إلى استعمال مفيد أو تطبيقها فى المنظمة . وبالتالى فإن الابتكار الإدارى - كما يراه كانتر - هو عبارة عن عملية متعددة المراحل يختلف نشاط الفرد فيها من مرحلة إلى أخرى . كما قد تتطلب القيام بأكثر من نشاط فى المرحلة الواحدة .

ويمكن تصنيف الابتكار الإدارى إلى عدة فئات ، فقد ميز Norman (1971) بين الابتكار الذى يؤدى إلى إيجاد تغييرات جوهرية فى النظام أو تغييرات ثانوية ، وذلك تبعًا لمستوى التغيير الذى ينطوى عليه الابتكار . كما قسم Knight (1967) الابتكار إلى أربعة أنواع وهى : ابتكار المنتج أو الخدمة ، وابتكار العملية الإنتاجية ، وابتكار التركيب التنظيمى ، والابتكار الفردى ، وأشار إلى أن هذه الابتكارات قد تمثل ابتكاراً روتينيًا ، أو غير روتينى أو ابتكاراً بطيئًا، أو يتصف بالمخاطرة . كما صنف Daft & Becker (1978) أنواع الابتكار الإدارى إلى : ابتكار يتعلق بالأهداف ، وابتكار يرتبط بالهيكل التنظيمى ، وابتكار المنتج ، وابتكار العملية ، وأخيراً الابتكار المرتبط بخدمة مجموعة الزبائن .

وكما نرى فإن الابتكار هو اصطلاح عام يستخدم فى كثير من الأبحاث بشكل مرادف للإبداع ويرتبط التمييز بين المصطلحين بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهرى بينهما (West and Farr, 1995) . لذلك سوف يتم استخدام اصطلاح الإبداع أو الابتكار الإدارى فى المنظمة على أنهما مصطلحان مترادفان فى هذه الدراسة .

ولا بد أن نخلص هنا إلى أن "الابتكار الإدارى" هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً ، أو حلولاً ، أو منتجات ، أو خدمات ، أو طرق وأساليب عمل مفيدة . مع الإشارة إلى أن الابتكار الإدارى لابد أن يبنى على تميز الفرد فى رؤيته للمشكلات وحلها ، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التى يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التى تنمى القدرة فى الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة .

العوامل المؤثرة على السلوك الابتكارى :

لقد تنوعت آراء الكتاب وتعددت فى تحديد نوع العوامل أو المؤثرات الداخلية فى المنظمة التى تساهم فى تنمية عملية الابتكار الإدارى ، فحددها النمر (١٩٩٢هـ) بالعوامل الخاصة ببيئة العمل وجماعة العمل والاتصالات وتبادل المعلومات ، واتخاذ القرارات . وأشار عساف (١٩٩٥هـ) إلى ضرورة توافر المناخ الإبداعى الذى يشمل مناخ العمل ، والقيادة وعلاقتها مع الأفراد ، وحجم جماعة العمل والتفاعل الموجود بينها . وبين عبدالوهاب (١٤٠٠هـ) أهمية دور المنظمة فى تنمية الابتكار الإدارى وذلك بتهيئة المناخ المناسب والقيادة القدوة ونظام الحوافز الملائم . وحددها همام (١٩٩٣) بالعوامل المتعلقة بمستوى التأهيل العلمى ، والمستوى الإدارى ، والجنس ، ونوع نشاط المنظمة وحجم المدينة التى تقع فيها المنظمة . بينما ركز Scott & Baruce (1994) على اعتماد عدة مؤثرات منها مناخ العمل ، والتفاعل بين مجموعات العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد ورؤسائهم ونمط اتخاذ القرار ومستوى التأهيل العلمى ، ونوع العمل وطول مدة العمل فيه . كما حدد Dunegan et al (1992) العوامل المؤثرة فى إدراك الأفراد للمناخ المشجع على الابتكار وبالتالى المشجع على السلوك الابتكارى ، بأنها تلك المتعلقة بالعلاقة بين القائد والأفراد فى المنظمة ، والعلاقات بين مجموعات العمل ونوع العمل .

وكما نرى فإن العوامل أو المتغيرات التى تكررت الإشارة إليها فى الدراسات السابقة من حيث تأثيرها على السلوك الابتكارى هى تلك المتغيرات التى تم اعتمادها فى هذه الدراسة والمرتبطة بمناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين الأفراد والقائد فى العمل ، والعلاقة الموجودة بين مجموعات العمل أو الزملاء فى العمل بالإضافة إلى أسلوب اتخاذ القرارات وحل المشكلات الذى شملته دراسة النمر (١٩٩٢) ودراسة Scott and Bruce (1994) . وسوف يتم تناول هذه المتغيرات بالتعريف لاحقًا .

١ - مؤثرات مناخ العمل :

يعرف مناخ العمل فى المنظمة بأنه مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذى يميز حياة العمل فى المنظمة . وينشأ هذا المناخ وينمو ويستمر فى التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة ، حيث يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور (Amabile, 1989) .

ويعتبر مناخ العمل السائد فى المنظمات أحد المؤثرات المحفزة على توليد الأفكار الجديدة حين يتصف هذا المناخ بسيادة التفاعل والحوار بين الأفراد ، ووجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة ، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية ، وتسهيل طرق وأساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والفرد معًا .

ويرى الكثير من الباحثين أن الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفى دومًا للوصول إلى حلول مبتكرة لمشاكل المنظمات ، بل لابد للتفكير المبتكر أن تتم رعايته وتشجيعه من قبل المنظمة وذلك بإيجاد مناخ العمل الملائم الذى يعتبر ضروريًا للابتكار كضرورة لوجود الأفراد أنفسهم (Amabile, 1988) . وقد دعمت العديد من الدراسات تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى المنظمات ووحدات الأعمال فيها ، كدراسة Abbey & Dickson (1983) ، ودراسة Siegel & Kaemmerer (1978) ، وبينت دراسات أخرى أن التفكير الابتكارى الذى يعد أحد المكونات الهامة للابتكار الإدارى غالبًا ما يتم تعزيزه بشكل واضح عند وجود مناخ العمل الذى يشجع على الابتكار (Sapolsky, 1978) .

كما أجريت عدة دراسات حول تأثير مناخ العمل على الابتكار على مستوى الفرد كدراسات Amabile & Gryskiewicz (1989) ، Dunegan et al. (1992) ، (1994) Scott & Bruce . حيث يعتبر مناخ العمل على مستوى الفرد هو التصور الذى يضعه الفرد حول وضع المنظمة والذى يسمى بالمناخ النفسى . وغالبًا ما يستجيب الفرد لتصوره المدرك لهذا المناخ أكثر من استجابته لمناخ العمل فى حد ذاته (James, James and Ashe 1995) . وقد اقترح Jones & James (1979) وجود عدة أبعاد لمناخ العمل ، لكن هذه الأبعاد الموجودة فى مناخ العمل قد لا تكون جميعها مرتبطة مع مقياس الابتكار فى دراسة معينة . فقد بينت دراسة Abbey & Dickson (1983) أن من بين الأبعاد العشرة لمناخ العمل التى تمت دراستها فى أقسام البحوث والتطوير لمجموعة من المنظمات ، فإن بعدين فقط هما المرونة والمكافأة تبعًا للأداء كان لهما ارتباط وثيق بمقياس الابتكار فى مجتمع الدراسة .

٢ - مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والمدير الأعلى :

عندما نتحدث عن مؤثرات السلوك الابتكارى لا بد أن نشير إلى أثر القيادة على

تنميـة قـدرات الأفـراد على السلوك الابتكارى لدى الأفـراد وذلك من خـلال تميـزها بالحافزية ، والمهارة القيادية وعلاقـات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكيـر المتجدد البعيد عن التقليدية ، واهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة . كما أن تبنيها لسياسة الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة ، والقدرة على مناقشتها ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها .

وقد عمد بعض الكتاب والباحثين إلى تأييد دور القيادة كعامل هام فى السلوك الابتكارى لدى الأفراد، إذ حددت Amabile (1988) مجموعة من النشاطات التى يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور الابتكار فى المنظمة ونموه . وبين Grane & Scandura (1987) أن عملية الابتكار لدى الأفراد ترتبط بنوعية العلاقة السائدة بينهم وبين القائد . كما توصل Hage & Dewar (1973) إلى أن اختلاف درجة التجديد والتطوير فى المنظمات يمكن إرجاعها إلى اختلاف القيم التى يؤمن بها القادة أكثر من أى عامل تنظيمى آخر . وأضاف Kimberly & Evanisko (1981) أن القدرة الابتكارية لدى الأفراد تتأثر بنمط القيادة الديموقراطية .

كما أشار Pelz & Andrews (1966) إلى أن بعض العلاقات تنشأ بين القائد والأفراد فى مجال العمل ، وقد تكون هذه العلاقات رسمية وغير شخصية تعبر عن تبادل محدود وضعيف للعلاقات بين القائد والأفراد ، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد ، وتسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلى من الاستقلالية للأفراد وحرية أكثر فى اتخاذ القرارات ، وبالتالى تدعم السلوك الابتكارى للأفراد وتشجعه .

وبهذا نرى أن العديد من الآراء أجمعت على أن سلوك القائد ونوع العلاقة التى تنشأ بينه وبين الأفراد تعد مؤثراً فعالاً على التفكير والسلوك الابتكارى لدى الأفراد فى المنظمة .

٣ - مؤثرات العلاقة بين الزملاء فى العمل :

تؤثر نوع العلاقات التى تنشأ نتيجة التعامل اليومى بين الأفراد ، والتفاعل الجماعى المستمر بينهم ، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة ، فى تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل .

وقد اهتم بعض الكتاب والباحثين بأهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها ، فأشار Rogers (1954) إلى أن تماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر فى قدرة الإدارى على تقديم الأفكار المبتكرة . وبيّن شهيب (١٩٨٢) أن علاقات التعامل التى تنشأ بين الأفراد فى مجموعات العمل لها تأثير على إيجاد بيئة ابتكارية بين هؤلاء الأفراد . وأضاف Seers (1989) إن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومى فى مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم فى المجموعة التى ينتمون إليها ، وقد يؤدى هذا التحديد إما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالى فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدى هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه ، مما يؤدى إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات ، وردود الأفعال ، وبالتالى قد يؤثر فى قدرة الأفراد فى ابتكار الأفكار الجديدة . وقد أوضح الشنوانى (١٩٨٣) أيضًا أهمية العمل الجماعى ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل فى تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية .

وتدل جميع الآراء السابقة على تأييد دور العلاقة الموجودة بين زملاء العمل فى التأثير على القدرات الابتكارية للأفراد وتنميتها فى المنظمات .

٤ - مؤثرات أسلوب المدير فى حل مشكلات العمل :

يواجه المدير فى ممارسته لوظائفه المتعددة مجموعة من المشكلات اليومية التى تعترض سير العمل وتوثر على مستوى الأداء بشكل عام . هذه المشكلات قد تكون ذات طبيعة إدارية وتنظيمية ، أو ذات طبيعة إنسانية أو فنية ، أو ترتبط بمتغيرات أخرى فى البيئة الداخلية والخارجية . وغالبًا ما يسلك المدير منهجًا معينًا مختلفًا عن الآخرين فى حل تلك المشكلات ، مستخدمًا فى ذلك قدراته وإمكاناته فى التعامل مع المشكلات والتصدى لها ، تبعًا للقواعد والإجراءات والأساليب التى تعود عليها أو تبعًا لإطار المعرفة والتفكير لديه الذى يحرره من قيود الإجراءات ويخرج به عن نطاق المألوف .

وقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب ببعض أبعاد الأسلوب الحدسى فى التعامل مع المشكلات كمتطلب مسبق للسلوك الابتكارى مثل Jabri ، Kirton . فقد اقترح Kirton (1976) أنه يمكن ترتيب قدرات الأشخاص تبعًا لمدى يتراوح بين قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "أفضل" إلى قدرة الفرد على تأدية ما هو مطلوب منه بصورة "مختلفة" عما هو مألوف ، حيث يعالج كل مشكلة من المشاكل المتشابهة بتقديم حلول مبتكرة لها وجديدة فى نوعيتها .

كما عمد جبرى (١٩٩١) استنادًا إلى آراء Koestler (1964) إلى تقسيم نمط اتخاذ القرارات فى حل المشكلات الإدارية إلى أسلوبين فى التفكير : الأسلوب النمطى أو المنهجى (Systematic) ، والأسلوب الحدسى أو البدهى (Intuitive) . حيث أشار إلى أن الأسلوب النمطى فى حل المشكلات يعتمد على استخدام الطرق التى تعوّد عليها الفرد ، متبعًا فى ذلك مجموعة من الإجراءات الروتينية ، مطبقًا الأنظمة والقوانين ، متمسكًا بالقواعد ومستخدمًا الأسلوب العقلانى المنطقى فى تقديم الحلول التقليدية ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط التقليدى فى حل المشكلات . أما الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات فيتصف بالقدرة على سعة التصور، والربط بين الأفكار المختلفة التى لا توجد بينها رابطة من قبل ، وتحليل المعلومات التى تأتى من أكثر من مصدر بوقت واحد ، مع عدم الاهتمام بالقواعد والأنظمة والإجراءات ، وإنما الاهتمام بالتركيز على قدرة التخيل والبدهية لدى الفرد فى ابتكار حلول جديدة غير مألوفة لا يمكن معرفتها بصورة مسبقة ، ويمثل هذا الأسلوب من التفكير النمط الحدسى فى حل المشكلات .

وتبعًا للآراء السابقة يمكن أن نربط بين نمط حل المشكلات الحدسى ، وقدرة الفرد فى الخروج عن المألوف فى تفكيره وتقديم حلول جديدة مبتكرة غير معروفة مسبقًا . مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسات حول هذه النقطة لا تزال قليلة وتحتاج إلى المزيد من التعمق والأبحاث فى هذا المجال .

وأخيرًا لا بد فى نهاية التعريفات السابقة من الإشارة إلى أهمية العامل المتعلق بطول فترة الخبرة فى العمل البنكى ، والعامل المتعلق بالمستوى التعليمى إذ يؤيد بعض الباحثين أهمية دورها فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى الأفراد (Mumford and Gustafason, 1988) . حيث إن اختلاف المستوى التعليمى وطول فترة الخبرة فى الوظيفة الإدارية قد يؤثر على اختلاف مهارات الأفراد وإمكاناتهم وقدراتهم الابتكارية .

ثانيًا - الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم الدراسات التى أجريت فى مجال السلوك الابتكارى فى المنظمات العامة والخاصة ، ومؤثرات هذا السلوك وذلك من خلال التطرق للتالى :

١ - الدراسات العربية التى تناولت مؤثرات السلوك الابتكارى فى المنظمات .

٢ - الدراسات الأجنبية التى تعرضت إلى السلوك الابتكارى فى المنظمات والعوامل المؤثرة فى هذا السلوك .

أ - الدراسات العربية :

هناك العديد من الدراسات العربية التى تناولت مؤثرات السلوك الابتكارى فى المنظمات مثل دراسة محجوب (١٩٨٦م) التى عمد فيها إلى إجراء تحليل لخصائص البيئة التنظيمية الإبداعية فى خمس منظمات شملت (١٧٥٠) مديراً ، ووجد أن الخصائص التى تتميز بها تلك المنظمات لا تشجع على الابتكار . وقد تمثلت تلك الخصائص فى وجود الأنماط القيادية المتسلطة ، واتصاف العلاقات التنظيمية بالجمود ، والالتزام ببيئة تنظيمية تقليدية لا يمكن الخروج عنها تستخدم الأساليب البيرقراطية التى تعيق تقبل التغيير والسلوك الإبداعى . بالإضافة إلى سيادة القيم التنظيمية التى لا تتلاءم مع سمات المناخ الابتكارى ولا تشجع على الإبداع .

كذلك دراسة كل من مخامرة والدهان (١٩٨٨م) التى عمدا فيها إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين ، وانتهت الدراسة إلى تحديد بعض العوامل التى تؤثر على الإبداع . وتمثلت فى العوامل ذات التأثير الإيجابى التى تشمل وجود قيادة تتصف بالفكر المتجدد ، وتعتمد معايير موضوعية لتقييم الإبداع وتشجع الاتصالات بين الأفراد وبينهم وخارج وحداتهم الإدارية ، وإيجاد التنافس بين العاملين . ثم العوامل ذات التأثير السلبى وتشمل : اتصاف التنظيم الإدارى بالجمود وعدم المرونة ، وعدم مكافأة المبدعين مادياً أو معنوياً ، والميل لتشجيع الإبداع ما لم لا يتعارض مع نشاط الشركة ومناصب الرؤساء فيها .

أما دراسة عبدالقادر (١٩٨٨م) التى أجريت على عينة مؤلفة من (٤٣) مديراً فى الشركات السعودية المساهمة فقد توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين قدرة المدير على

التفكير الابتكارى وبين كل من القيادة الموجهة نحو العاملين أو نحو العمل ، كذلك النشاط الذى يمارسه المدير . لكن هذه العلاقة لم تتأكد بالنسبة لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها بالإضافة إلى خصائص المدير الشخصية إلا ما تعلق منها بعنصر الأصالة فى التفكير الابتكارى .

كما هدفت دراسة مصطفى (١٩٩٠م) إلى تحديد خصائص البيئة التنظيمية الابتكارية التى عبرت عنها عينة مكونة من (٦٥٧) عاملاً فى القطاعين العام والخاص لصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة ، وبينت أن البيئة التنظيمية للقطاع الخاص أكثر مساندة للابتكار منها فى القطاع العام .

أما الخصائص الأخرى للبيئة التنظيمية فى هذين القطاعين فقد اتصفت بوجود قيم تنظيمية لا تشجع كثيراً على الابتكار وتقبل المخاطرة وإيجاد الأفكار الجديدة ، كما أنها لا تعطى الأفراد حرية التصرف فى اتخاذ القرار أو المشاركة فيه مما يضعف مقومات اتخاذ القرارات الابتكارية . بالإضافة إلى أنه يتم تبادل معلومات الوظائف التقليدية مما يؤدى إلى ضعف القدرة على توصيل الأفكار الجديدة وتهيئة الأفراد للتغيير ، كذلك إلى عدم مكافأة المبتكرين ، واستخدام أساليب الرقابة التقليدية . وهذا ما جعل الصفات العامة للعاملين تتسم بأنها غير ابتكارية ، لا تميل للمبادأة أو الخروج عن المألوف أو تقديم الأفكار الجديدة .

كذلك فإن دراسة همام (١٩٩٣م) التى أجراها على عينة مؤلفة من (٤٥٠) مديراً فى مستوى الإدارة العليا والوسطى فى القطاع المصرفى للتعرف على أثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية لديهم ، قد توصلت إلى الآتى :

- اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين فى مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا ، حيث كانت تلك القدرات أفضل فى مستوى الإدارة العليا .

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى القدرات الابتكارية بالنسبة إلى التالى : الذكور والإناث لصالح الذكور من المديرين ، حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح حملة الشهادة الجامعية العليا ، المديرون العاملون فى المدن الكبرى والعاملون فى المدن الصغرى ولصالح الأولى ، المديرون الذين يعلمون فى المنظمات الصغيرة الحجم والمديرون فى المنظمات الكبيرة الحجم ولصالح الثانية .

وتوصل زناني (١٩٩٥م) في دراسته عن أثر سلوك القادة على التفكير الابتكاري لدى المرؤوسين التي أجراها على عينة مكونة من (٦٠) مرؤوسًا ينتمون إلى ثلاثة من القادة ، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين وبين سلوكيات القادة ، وذلك بالنسبة لمتغيرات سلوكيات القادة المتعلقة بسلوك الرئيس عند بدء أو استهلال أعمال جديدة ، وتبني الرئيس لحرية المرؤوسين ومراعاة الآخرين ، والاهتمام بالعمل ، والدقة في العمل ، بالإضافة إلى أسلوب الرئيس في الإقناع والحديث .

أما دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥م) التي أجريت على عينة مؤلفة من (١١٤) مديراً يعملون في (١٤) منظمة مختلفة النشاط في العراق لتحديد مدى التوافق الموجود بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع ، فقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع التنظيمي وكل من السلوك القيادي وكذلك التركيب التنظيمي . بالإضافة إلى عدم وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي في درجة الإبداع بالنسبة لمتغيرات (القابلية للتغيير، سعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع) ، في حين تبين وجود أثر لهذا التوافق بالنسبة إلى متغيرات (حل المشاكل واتخاذ القرارات ، وروح المجازفة) .

كما عمد الحقباني (١٤١٨هـ) إلى دراسة أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في عينة مؤلفة من (٥١٣) موظفًا في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض وتوصل إلى التالي :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات التنظيمية (مجتمعة) وبين الإبداع الإداري .
- وجود علاقة إيجابية قوية بين كل من : نمط القيادة ، والتدريب ، والحوافز المعنوية والأنظمة والإجراءات ، وبين الإبداع الإداري .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوافز المادية والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري .

كما تناولت بعض الدراسات تحديد عدد من المعوقات التي تحول دون ظهور القدرات الابتكارية للأفراد في المنظمات منها دراسة همشري (١٤١٥هـ) التي عملت على التعرف على معوقات الإبداع لدى عينة من العاملين تتألف من (١٠٠) موظف يعملون

فى المكتبات المتخصصة فى الأردن ، وتوصلت إلى أن أهم معوقات الإبداع لدى العاملين كانت تتعلق تبعًا لترتيبها حسب الأهمية بمقاومة التغيير ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية ، وعدم توفر مقاييس واضحة للإبداع ، ثم القوانين والأنظمة التى أتت فى المرتبة الخامسة .

وقد كانت العوامل الأربعة الأولى تشكل أهم معوقات الإبداع لدى أفراد العينة عند أخذ الجنس ، ونوع المؤسسة ، والتخصص ، والمؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة والعمر بعين الاعتبار .

بالإضافة إلى دراسة كل من صقر (١٩٩٣م) التى اهتمت بمعوقات التفكير والسلوك الابتكارى لدى المديرين فى عينة مؤلفة من (٥٨) مديراً يعملون فى الهيئة العامة للبترول والشركات التابعة لها بجمهورية مصر العربية . وتم تحديد المعوقات تبعًا لثلاث مجموعات وهى : المعوقات النابعة من الفرد ، والمعوقات النابعة من البيئة الداخلية للمنظمة ، والمعوقات النابعة من البيئة الخارجية للمنظمة ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المعوقات النابعة من الفرد وبين سمات الدافعية للابتكار لدى المديرين فى عينة الدراسة .
- عدم وجود أى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعوقات من داخل المنظمة وبين القدرات والسمات الدافعية للتفكير لدى المديرين فى عينة الدراسة .
- وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعض المعوقات من خارج المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى والأصالة والسمات الدافعية لدى المديرين فى عينة الدراسة .

ومن استعراض الدراسات السابقة نجد أنها استطاعت تسليط الضوء على العوامل ذات التأثير الإيجابى أو السلبى على السلوك الابتكارى لدى الأفراد والمديرين . وقد تركزت العوامل ذات التأثير الإيجابى بشكل أساسى حول : نمط القيادة وسلوكياتها فى دعم الأفراد وتشجيعهم ، التدريب ، الحوافز المعنوية ، المستوى الدراسى ، المستوى الإدارى ، حجم المنظمات ، متغيرات البيئة التنظيمية ، والاتصالات بين الأفراد .

أما العوامل ذات التأثير السلبى فقد تمثلت فى : البيئة التنظيمية التقليدية ، الجمود واستخدام الأساليب البيروقراطية ، عدم تشجيع الإبداع ومكافأته ، تجنب المخاطرة ، عدم تبادل المعلومات والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، بالإضافة إلى بعض خصائص الفرد الشخصية التى تعيق الابتكار .

ب - الدراسات الأجنبية :

اهتمت العديد من الدراسات الأجنبية بموضوع السلوك الابتكارى وتناولته من عدة جوانب وأبعاد . فقد قام Mars (1971) بدراسة حاول فيها بحث دور الإدارة الوسطى فى تعزيز عملية الابتكار لدى الأفراد وتسليط الضوء على أهمية المسؤولية الملقاة على عاتق القيادة فى تشجيع ودعم الابتكار داخل المنظمات . وقد دلت نتائج الدراسة أن الإدارة الوسطى تساهم فى تحمل هذه المسؤولية ، وبإمكانها أن تقوم باتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية والجدية تجاه تشجيع الابتكار .

أما Paolillo & Brown (1978) فقد عمدا إلى تحديد بعض العوامل التى تساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد فى المنظمات ، مستخدمين فى ذلك تقييم العاملين فى أقسام البحوث والتطوير لأثر تلك العوامل على الابتكار بصورة عامة . وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القدرة الابتكارية لدى الأفراد وبين كل من العوامل المتعلقة بشعور الفرد بالاستقلالية ، وتدفق المعلومات ، ومكافأة الإبداع ، والتدريب . كما تم التوصل إلى وجود ارتباط سلبى بين عدد المستويات الإشرافية الرسمية وعدد العاملين فى أقسام البحوث والتطوير وبين القدرة على الابتكار ، بينما كان هذا الارتباط إيجابياً حين كان عدد العاملين صغيراً (يتراوح بين ٢-٥) فى العينة التى قاما بدراستها .

كما عمل Carry & Cooper (1979) على دراسة بعض المؤثرات البيئية فى المنظمة وأثرها على الإبداع ، وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من المؤثرات التى يتعرض لها الفرد . بعض هذه المؤثرات ترتبط بالمنظمة وتتعلق بالاستقلالية ، الدعم والمساندة ، القدرة فى التعبير عن الذات ، والقيم والمعايير التى يتمسك بها التنظيم . أما العوامل التى كان لها تأثير فى القدرة على الإبداع لدى الأفراد فى المنظمات فهى عوامل تتعلق بالوظيفة والمؤهلات المطلوبة من شاغلها ، وإمكانية التقدم فى الوظيفة . وطريقة أداء الأعمال والمهمات ، ودرجة التعاون الموجودة بين أفراد التنظيم .

وقد حاول (Twiss and weinshall, 1980) تحديد معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات البريطانية ، وتوصل فى دراسته إلى أن جمود الإجراءات والأنظمة والقوانين ، وعدم التناسب فى تحديد السلطات والمسؤوليات ، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإبداع ، وكذلك عدم تقييم الأفكار الإبداعية الجديدة ، كلها تعتبر من العوامل التى تؤثر فى الإبداع وتعيقه .

كذلك أجرى Abbey & Dickson (1983) دراسة لتحديد العلاقة بين مناخ العمل السائد فى إدارة البحوث والتطوير فى صناعة المكونات شبه الموصلة وبين السلوك الابتكارى للأفراد فى تلك الصناعة . وقد تم التوصل إلى أن مكافأة الأداء ، والمرونة ، وشعور العاملين بالقدرة على الابتكار ، كانت كلها متغيرات ذات علاقة إيجابية بعدد الابتكارات التى تم تقديمها وتبنيها وتطبيقها . كما أن مستوى الحوافز الخاصة بالمكافآت والإنجازات كان له علاقة إيجابية أيضًا بعدد الابتكارات التى تم تقديمها فقط ، وليس بعدد الابتكارات التى تم تبنيها وتطبيقها .

كما عمدت Amabile (1988) إلى إجراء دراسة لوضع نموذج تحدد فيه العوامل التى تؤثر إيجابيًا أو سلبيًا على الابتكار فى المنظمات . وتوصلت إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابى فى الابتكار هى تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لهم ، وتشجيعها للأفكار الجديدة ، وإدارتها الجيدة للمشروعات التى يتم تنفيذها ، وتوفير الوقت الكافى والموارد المطلوبة . كذلك الرغبة فى التحدى ، والمنافسة فى تحقيق الإنجازات المتميزة ، بالإضافة إلى خصائص تتعلق بالمنظمة نفسها(مثل مناخ العمل السائد ، والاهتمام بالأفكار الجديدة وتوقع نجاحها مثل توقع فشلها) .

أما العوامل ذات التأثير السلبى على الابتكار فكانت تلك العوامل الخاصة بخصائص المنظمة (مناخ العمل السائد الذى يفتقر إلى التعاون ، عدم الاهتمام بالابتكار ومكافأته بصورة غير مناسبة) ، بالإضافة إلى بعض القيود التى يشعر بها الفرد مثل فقدانه حرية التصرف أو السيطرة على العمل الذى يقوم به ، عدم دعم المنظمة واهتمامها ، الإدارة الضعيفة للمشروعات الجديدة ، عدم ملاءمة وعدالة أسلوب التقييم ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، عدم الرغبة فى التغيير والمخاطرة ، علاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون .

أما .Dunegan et al (1992) فقد قام بدراسة يبحث فيها عن العوامل التى تؤثر فى إدراك الأفراد للمناخ الابتكارى الموجود فى المنظمة التى يعملون بها والذى يشجع ويدعم السلوك الابتكارى لدى الأفراد . وقد أجريت الدراسة على عينة مؤلفة من (١٩٨) موظفًا فى شركة دولية لإنتاج المواد الكيميائية ، وتوصلت إلى أن نوع النشاط أو الوظيفة التى يقوم بها الفرد ، والعلاقة بين الزملاء فى العمل ، ونوعية العلاقة بين الفرد والقائد هى متغيرات مستقلة ذات علاقة إيجابية بإدراك الفرد للعوامل الموجودة فى مناخ العمل الذى يحتضن ويشجع السلوك الابتكارى . هذه العوامل تتمثل فى : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، التنسيق . كذلك وجدت الدراسة أن العلاقة بين الفرد ورئيسه كانت أكثر المتغيرات تأثيرًا فى إدراك الفرد لخمسة من العوامل الخاصة بالمناخ الابتكارى فيما عدا العامل الخاص بالتنسيق بالإضافة إلى أن تأثير تفاعل العلاقات السائدة بين الزملاء مع العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه كان له تأثير واضح على إدراك الفرد للعوامل الستة الخاصة بوجود مناخ العمل الذى يشجع الابتكار .

وأخيرًا فقد بينت دراسة Scott & Bruce (1994) فى نموذجها الخاص بمحددات السلوك الابتكارى للفرد فى بيئة العمل ، أن السلوك الابتكارى للأفراد يتأثر بنوعية العلاقة الموجودة بين الأفراد ورئيسهم والدور الذى يتوقعه الأفراد من رئيسهم ، وبالمناخ الابتكارى السائد تبعًا لإدراك الأفراد له . ولم تظهر الدراسة وجود علاقة بين السلوك الابتكارى للأفراد وبين العلاقة السائدة بين الأفراد وزملائهم فى العمل ، كذلك فإن أسلوب حل المشكلات التقليدى كان له أثر سلبى على السلوك الابتكارى لدى الأفراد .

إن مراجعة الدراسات السابقة تبين لنا أنها تتفق فى كثير من النقاط مع الدراسات العربية التى تم عرضها حول العوامل ذات التأثير الإيجابى أو السلبى على السلوك الابتكارى . حيث تبين أن مؤثرات السلوك الابتكارى الإيجابية كانت تتركز حول الشعور باستقلالية الفرد ، مكافأة الإبداع ، التدريب ، قيم التنظيم ، المرونة ، الحوافز ، توفير الوقت والموارد المطلوبة ، وتشجيع الإنجازات المتميزة ، وهذه العوامل تمثل مناخ العمل السائد فى المنظمة وترتبط به . أما تدفق المعلومات والعلاقات السائدة بين الزملاء فى العمل التى استعرضتها الدراسات السابقة فهى ترتبط بالعلاقات المتبادلة

بين المديرين . كذلك فإن دعم الإدارة ومساندتها والعلاقة بين الفرد ورئيسه المباشر تمثل العلاقة المتبادلة بين المدير ورئيسه الأعلى . بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذى قدمته الدراسات السابقة .

وقد تمثلت المؤثرات السلبية فى جمود الإجراءات والنظم ، عدم اهتمام الإدارة العليا ، ازدياد عدد المستويات الإشرافية ، مناخ العمل التقليدى ، ضعف إدارة المشروعات ، عدم كفاية الموارد ، ضغط الوقت ، وعلاقات التنافس بين الأفراد .

فروض الدراسة :

تعمل هذه الدراسة على بحث الفروض التالية :

١ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بمدى رؤيتهم لمناخ العمل الابتكارى السائد .

٢ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المديرين الآخرين فى العمل .

٣ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى فى العمل .

٤ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالأسلوب الحدسى الذى يتبعونه فى حل المشكلات الإدارية .

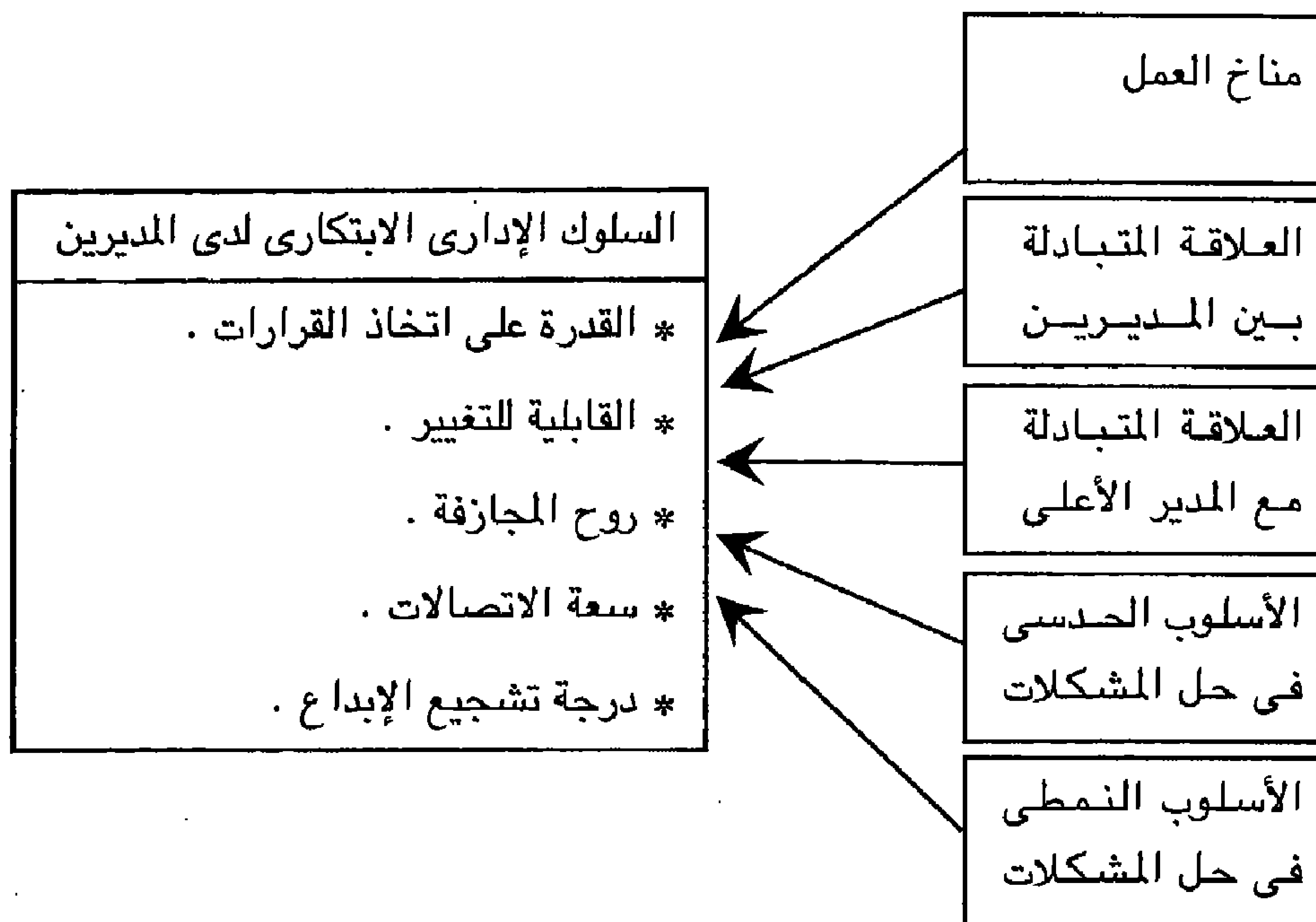
٥ - لا يتأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بالأسلوب النمطى الذى يتبعونه فى حل المشكلات الإدارية .

٦ - لا يختلف السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين باختلاف المستوى التعليمى لهم .

٧ - لا يختلف السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بطول فترة الخبرة التى أمضوها فى العمل البنكى .

منهج البحث :

عمدت هذه الدراسة إلى استخدام ستة متغيرات أساسية ، وذلك فى محاولة لتقديم وصف لمدى تأثر السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين المتغير التابع ، بالمتغيرات المستقلة الخمسة التى تناولتها هذه الدراسة ، والتعبير عنها وفق النموذج التالى :



كما تقترح هذه الدراسة أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف متغير المستوى التعليمى ، ومتغير طول فترة خبرة المديرين فى العمل البنكى .

قياس متغيرات الدراسة :

١ - متغير مناخ العمل :

ويشير إلى تلك العوامل السائدة فى مناخ العمل التى قد ينظر إليها المديرون على أنها مشجعة للسلوك الابتكارى أو مثبطة له . وقد قدم Abbey & Dickson (1983) كذلك Cummings (1956) بعض العوامل التى تعكس مناخ العمل والتى قد تؤثر على السلوك الابتكارى ، كما حددها دانجن وآخرون Dunegan et al (1992) فى ستة عوامل وهى : حرية التصرف ، عدم الاهتمام ، الثناء على الفرد ، التشجيع ، القيود ، والتنسيق . ومن أجل تحديد مناخ العمل الابتكارى السائد من وجهة نظر المديرين فقد استعانت الدراسة بمقياس Siegel & Kraemmerer (1978) الذى تم تعديله من قبل Scott & Bruce (1994) وذلك للوصول إلى مقياس يتألف من (١٦) عنصراً .

٢ - متغير العلاقة المتبادلة بين المديرين :

ويعبر عن تلك العوامل التى تمثل وجود علاقات إيجابية متفاعلة ديناميكية بين المديرين تمكن من تبادل المعلومات والاقتراحات وتقديم المساعدة عند الضرورة ، ولقياس العلاقة الموجودة بين المديرين فقد تم مراجعة مقياس Seers (1989) بعد أن أجريت عليه بعض التعديلات للوصول إلى مقياس يعكس العلاقة الموجودة بين المديرين ، وهو يتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - متغير العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

لقياس متغير العلاقة السائدة بين المديرين فى البنوك التجارية والمدير الأعلى . فقد تم الرجوع إلى مقياس Scandura & Graen (1984) بالإضافة إلى مقياس Kozlowzki & Doherty (1989) للوصول إلى مقياس يعكس هذه العلاقة ، حيث احتوى المقياس المستخدم على (١٢) عنصراً .

٤ - متغير أسلوب حل المشكلات :

عمدت الدراسة إلى الاعتماد على مقياس Jabri (1991) ومقياس (Kirton 1976) ، للتعبير أولاً عن الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات ، وللتعبير ثانيًا عن الأسلوب

النمطي في حل المشكلات ، وقد تم تحديد المقياس الخاص بأسلوب حل المشكلات ، بحيث احتوى على (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب الحدسي ، كذلك (٩) عناصر للتعبير عن الأسلوب النمطي في حل المشكلات .

٥ - متغير السلوك الابتكاري :

لقياس هذا المتغير استعانت الدراسة بمقياس Ettlie & Okeefe (1982) المترجم في دراسة ذياب وآخرون (١٩٩٥) الذي يتألف من خمسة عوامل هي :

١ - القدرة على اتخاذ القرارات المؤلف من (٨) عناصر تم الاستغناء عن عنصرين منها لتداخلهما مع مقياس أسلوب حل المشكلات .

٢ - القابلية للتغيير ويتألف من (١٢) عنصراً .

٣ - روح المجازفة ويتألف من (٣) عناصر .

٤ - سعة الاتصالات ويتألف من (٤) عناصر .

٥ - تشجيع الإبداع ويتألف من (٧) عناصر.

أما بالنسبة للعوامل التي تساهم في اختلاف مستوى السلوك الابتكاري لدى المديرين فقد تمت الإشارة إليها بالتالي :

١ - متغير المستوى التعليمي :

عبرت عنه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والخمسة ، بحيث كلما كانت القيمة التي أعطتها المفردة أعلى كانت تمثل مستوى أعلى لتعليم المدير .

٢ - متغير طول فترة الخبرة في العمل البنكي :

أشارت إليه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والأربعة، حيث كلما كانت القيمة التي أعطتها المفردة أعلى ، كانت تمثل فترة أطول لخبرة المدير في العمل البنكي .

قائمة الاستقصاء :

احتوت قائمة الاستقصاء التى تم استخدامها لأغراض هذا البحث على سبعة أجزاء ، استخدمت فيها الأسئلة المغلقة المحددة الإجابة ؛ وذلك لتسهيل الحصول على تقديرات أفراد العينة بدقة وسهولة ، وعلى الباحث تنميط الإجابات لتحليلها إحصائياً.

يرتبط الجزء الأول بتحديد نوع مناخ العمل السائد فى البنوك التجارية ، ويتعلق الجزء الثانى بتحديد درجة العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل . أما الجزء الثالث فيهتم بدرجة العلاقة الموجودة بين المديرين والمدير الأعلى المباشر ، ويشير الجزء الرابع إلى أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المدير . أما الجزء الخامس فيهتم بتحديد السلوك لدى المديرين ، ويعتبر الجزء السادس عبارة عن سؤال مفتوح يطلب من أفراد العينة تحديد العوامل التى تعيق السلوك الإدارى الابتكارى الموجودة فى البنك الذى يعملون به . وأخيراً فإن الجزء السابع يرتبط بالبيانات المتعلقة بخصائص المديرين فى البنوك التجارية ليتم التصنيف تبعًا لهذه الخصائص .

وقد أرسلت القائمة بعد إعدادها إلى بعض المديرين العاملين فى أحد الفروع التابعة للبنك العربى الوطنى ، والبنك السعودى المتحد ، والبنك السعودى الأمريكى ، والبنك السعودى الهولندى ؛ بهدف التعرف على مدى سهولة الأسئلة ووضوحها ، ودرجة شموليتها . وقد تم إجراء بعض التغييرات فيها من حيث إعادة الصياغة والترتيب وذلك لاستبعاد العبارات أو المفاهيم التى توحى بالغموض أو التضارب لتجنب التحيز غير المتعمد فى الإجابات .

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسى لقياس قيم جميع متغيرات الدراسة ، كما تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بصورة دقيقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائى الكمى .

صدق وثبات أداة القياس :

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع قائمة الاستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين بالإضافة إلى فروع البنوك السابقة وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى اتساق العبارات التى تحويها مقاييس الدراسة ، وانسجامها مع أهداف

الدراسة . وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التى أدلى بها المختصون ؛ وذلك بهدف زيادة مصداقية قائمة الاستقصاء . كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة (Cron-bach alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية ، حيث تراوحت قيمها بين (٠,٨١) إلى (٠,٨٧) كما هو موضح فى الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١) : قيم معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة فى الدراسة

مناخ العمل	٠,٨٧
العلاقة المتبادلة بين المديرين	٠,٨١
العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى	٠,٨٥
الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات	٠,٨٢
الأسلوب النمطى فى حل المشكلات	٠,٨٣
السلوك الابتكارى الإدارى	٠,٨٥

عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالبنوك التجارية السعودية والبنوك التجارية السعودية الأجنبية الموجودة فى مدينة الرياض ؛ بسبب أهمية هذا القطاع المالى للنشاط الاقتصادى فى المملكة ، وتعرضه باستمرار للتغيرات التقنية والاقتصادية والتنافسية المتعددة ، التى تتطلب ضرورة التجديد والابتكار فى الاستجابة والتكيف مع هذه التغيرات ، إلى جانب تمركز معظم الإدارات المركزية لهذه البنوك فى مدينة الرياض .

ولتحديد حجم العينة من المديرين فى مجتمع الدراسة ، فقد تم افتراض تأييد أفراد العينة لوجود العناصر المدرجة فى المقاييس المستخدمة فى هذه الدراسة فى بيئة البنوك التجارية بنسبة (٥٠٪)، أى أن (P = 0.5) . وهذه النسبة تضمن الحصول على أكبر قدر لحجم العينة فى حدود خطأ للتقدير (E) . وباستخدام نسبة خطأ للتقدير يعادل (٥,٥٪) أى الحد الأقصى للخطأ المعيارى ، ودرجة ثقة (٩٥٪) ، فإن حجم العينة يصبح معادلاً (٢١٧) مفردة .

تم توزيع (٣١٧) استمارة استقصاء على عينة من المديرين العاملين فى البنوك التجارية وذلك فى الإدارات الرئيسية الموجودة فى مدينة الرياض وفى الفروع التابعة لجميع البنوك باستثناء الفروع التى أرسلت إليها قوائم الاستقصاء سابقًا بهدف اختبارها . وبسبب عدم التمكن من الحصول على إحصائية دقيقة لعدد المديرين العاملين فى كل بنك، فقد تم تخصيص (٢٩) قائمة تم توزيعها بشكل عشوائى على المديرين فى كل بنك من البنوك التجارية . وبلغ عدد الردود (٢٣٧) استبانة بنسبة (٧٤,٣٪) ، وقد استبعد منها (٢٢) قائمة بسبب نقص المعلومات الواردة فيها أو عدم توخى الدقة فى الإجابة عنها ، بحيث أصبح عدد القوائم الصحيحة (٢١٥) قائمة استقصاء بنسبة (٦٨٪) تقريباً ، وهى نسبة ردود مقبولة فى دراسات المسح الميدانى باستخدام قوائم الاستقصاء Gay and Dieble (1992) . وفيما يلى عرض لعدد ونسب الردود التى تم الحصول عليها من كل بنك شملته الدراسة :

الجدول رقم (٢) : عدد ونسب إجابات مفردات العينة فى البنوك التجارية السعودية

اسم البنك	الرياض	الأهلى التجارى	العربى الوطنى	السعودى الأمريكى	السعودى المتحد	السعودى الفرنسى	السعودى الهولندى	الراجحى	السعودى البريطانى	الجزيرة	الاستثمار	المجموع
العدد	٣٠	٢٢	١٩	١٨	٢١	١٨	١٥	٢٣	٢٢	١٩	١٨	٢١٥
النسبة ٪	٩,٣	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	٩,٧	٨,٤	٦,٩	١٠,٧	١٠,٢	٨,٩	٨,٤	١٠٠٪

وقد تبين أن مفردات العينة التى استجابت لقائمة الاستقصاء كانت تعمل فى كل من : الإدارة المالية ، إدارة عمليات الخزينة ، إدارة الفروع ، إدارة الخدمات البنكية ، إدارة الأفراد ، إدارة عمليات الاستثمار ، إدارة المنتجات ، إدارة المنتجات التجارية ، إدارة المخاطر ، إدارة المراقبة الداخلية ، قسم ضبط الجودة ، قسم إدارة الشركات ، إدارة الأسهم ، إدارة الائتمان ، وإدارة الخدمات التجارية .

المعالجة الإحصائية :

تم عكس ترتيب بعض قيم المقياس المتعلق بمناخ العمل ، والخاصة بالأسئلة (٣ ، ٧ ، ٨ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢ ، ١٥ ، ١٦) ، كذلك بالنسبة للسؤال التاسع فى المقياس

الخاص بالعلاقة المتبادلة بين المديرين والمدير الأعلى ، كما تم استخدام عدة أدوات فى التحليل وهى :

١ - الأوساط الحسابية للتعرف على مستوى استجابة المديرين لمتغيرات الدراسة ومقاييسها ، كما استخدمت الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت استجابة المديرين عن الوسط الحسابى ؛ وذلك للمقارنة بين استجابات المديرين لتلك المتغيرات .

٢ - تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين المتوسطات المختلفة لتقديرات المديرين لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى الموجودة لديهم وبين المستوى التعليمى للمدير ، وكذلك طول فترة الخبرة فى العمل البنكى .

٣ - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (r) لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة فى هذه الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة .

٤ - تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) وذلك من أجل التعرف على أهم متغيرات الدراسة التى تؤثر فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين وحجم هذا التأثير .

عرض وتحليل نتائج الدراسة :

١ - تبويب البيانات النوعية :

الجدول رقم (٣) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمنصب الإدارى

المنصب الإدارى	مدير عام		مدير إدارة		مدير فرع		مدير وحدة		منصب آخر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٤	١,٩	٤٦	٢١,٤	٨٥	٣٩,٥	٥٢	٢٤,٢	٢٨	١٣

يلاحظ من الجدول رقم (٣) السابق أن منصب المدير العام كان يشكل أقل نسبة (١,٩٪) ، بينما مدير الفرع كان تمثيله فى العينة (٣٩,٥٪) ، يليه فى ذلك مدير الوحدة بنسبة (٢٤,٢٪) ، ثم مدير الإدارة بنسبة (٢١,٤٪) ، أما المنصب الآخر فقد شمل مديرى الأقسام ومديرى الحسابات .

الجدول رقم (٤) : توزيع مفردات العينة تبعًا لعدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى

عدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى	أقل من ٥ سنوات		٥ إلى أقل من ١٠		١٠ إلى أقل من ١٥		١٥ سنة فأكثر	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٣٣	١٥,٣	٤٤	٢٠,٤	٧٠	٣٢,٦	٦٨	٣١,٥

يشير الجدول رقم (٤) إلى أن عدد المديرين الذين تراوحت خبرتهم بين (١٠-١٥) سنة كانوا الأكثر تمثيلاً لمفردات العينة حيث بلغت النسبة (٣٢,٦٪) ، يلى ذلك من تزيد خبرتهم عن (١٥) سنة حيث بلغت (٣١,٥٪) ، وهذا يعنى أن معظم مفردات العينة بنسبة (٦٤,١٪) كانت خبرتهم أكثر من (١٠) سنوات . أما بالنسبة لبقية مفردات العينة فقد تراوحت خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات بنسبة (٢٠,٤٪) ، وأقل من (٥) سنوات بنسبة (١٥,٣٪) .

الجدول رقم (٥) : توزيع مفردات العينة تبعًا للمستوى التعليمى

المستوى التعليمى	شهادة الثانوية العامة		أخرى (الدبلوم)		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
	٢٨	١٣	١٧	٧,٩	٦٩	٣٢,١	٥٣	٢٤,٧	٤٨	٢٢,٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن النسبة الأكبر من مفردات العينة (٣٢,١٪) كانت تحمل شهادة البكالوريوس ، يليها فى ذلك حملة شهادة الماجستير (٢٤,٧٪) ، ثم حملة شهادة الدكتوراه (٢٢,٣٪) . بمعنى أن نسبة المديرين الذين يحملون شهادات الدراسات العليا قد بلغت (٤٧٪) ، وهى تشير إلى ارتفاع نسبة التأهيل والكفاءات العلمية للمديرين العاملين فى البنوك التجارية السعودية فى مدينة الرياض . أما حملة

الشهادة الثانوية فقد بلغت نسبتهم (١٣٪) ، يليهم فى ذلك حملة شهادة الدبلوم الذين وصلت نسبتهم إلى (٧,٩٪) .

٢ - تحليل النتائج الإحصائية :

أ - مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين :

الجدول رقم (٦) : مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين

متغيرات السلوك الابتكارى	الوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف $\frac{SD}{X} \times 100$	الترتيب
١ - القدرة على اتخاذ القرارات .	٣,٨٣	٠,٦١٨	١٦,١	٢
٢ - القابلية للتغيير .	٣,٣٤	٠,٧٠١	٢٠,٩	٤
٣ - روح المجازفة .	٢,٩٠٦	٠,٦٧٦	٢٣,٢	٥
٤ - سعة الاتصالات .	٣,٧٥٨	٠,٦٣٤	١٦,٨	٣
٥ - تشجيع الابتكار .	٣,٩٦٧	٠,٦٠٣	١٥,٢	١
الإجمالى	**٣,٥٨١**	**٠,٦٠١**		

تشير النتائج فى الجدول رقم (٦) إلى أن مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بشكل إجمالى وذلك بالنسبة لجميع متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى ، فيما عدا روح المجازفة حيث بلغ متوسط هذا المتغير (٢,٩٠٦) . وهذا يعنى أن السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين فى البنوك التجارية السعودية ، يتصف بمستوى عالٍ تقريباً فى اتخاذ القرارات الهامة والحاسمة والتعامل مع المشكلات ، وتشجيع المقترحات الجديدة ، ودعم الأفراد المبدعين . كذلك فإن استعداد المدير لايجاد وتطبيق أساليب وطرق عمل جديدة ، وتطوير علاقاته ومجال اتصالاته مع الآخرين ، يميل لأن يكون أعلى من المتوسط . وفيما يتعلق بسلوكه فى تقديم وتبنى ما هو غير مألوف فيبدو أنه أقل من المتوسط .

أما بالنسبة لترتيب متغيرات السلوك الابتكارى التى يتمتع بها أفراد العينة تبعًا لمعامل الاختلاف فقد كان أولها ميلهم لتشجيع الابتكار، ثم القدرة على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل ، ثم اتجاههم لتوسيع مجال اتصالاتهم . أما قابليتهم للتغيير فقد احتلت المرتبة الرابعة ، تلاها فى ذلك توافر روح المجازفة لديهم حيث احتلت المرتبة الأخيرة . كما بلغ الانحراف المعيارى الإجمالى (٠,٦٠١) ، أى أن هناك تجانسًا مقبولاً فى إجابات مفردات العينة بشكل عام .

ب - *اختبار فروض الدراسة :*

يبين الجدول (٧) : مصفوفة الارتباط بين متغير السلوك الابتكارى الإدارى لدى المديرين وبين المتغيرات المؤثرة على هذا السلوك الابتكارى .

الجدول (٧) : مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى وكل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦
١- مناخ العمل .	١					
٢- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٦٣	١				
٣ - العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٤٨٧	b ٠,٣٣٤	١			
٤ - الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	b ٠,٣٥٢	b ٠,٣٠١	b ٠,٣٢٧	١		
٥ - الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	b ٠,٣٢١-	c ٠,٢٤٧-	b ٠,٢٢١-	b ٠,٣٢١-	١	
٦ - السلوك الإدارى الابتكارى .	a ٠,٧٢٨	a ٠,٥٣٢	a ٠,٧٠١	c ٠,٢٤٩	a ٠,٥٦٩	١

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (٧) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى وبين كل من مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة مع المدير الأعلى ، الأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل المشكلات الإدارية . وهذا يشير إلى أن وجود مناخ العمل الملائم الذى ينظر إليه المدير على أنه يحتضن ويشجع السلوك الابتكارى ، كذلك وجود القيادة الإيجابية التى تقدم الدعم والتحفيز وتشجع الآراء والأفكار الجديدة ، كان لهما علاقة إيجابية قوية مع السلوك الابتكارى لدى المديرين. أما العلاقة المتبادلة بين المديرين ، ومدى الدعم المشترك ، والاستعداد لتقديم المساعدة ، وتقبل الاقتراحات فقد كانت ذات علاقة إيجابية معتدلة مع السلوك الابتكارى لدى المديرين . كما اتصف الأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرارات بعلاقته الإيجابية الضعيفة مع السلوك الابتكارى للمديرين ، على عكس الأسلوب النمطى فى اتخاذ القرارات الذى تميز بعلاقة معتدلة سلبية فى دعم السلوك الابتكارى لدى المديرين .

وعلى الرغم من وجود علاقة ارتباط واضحة بين متغير السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين والمتغيرات الأخرى المدرجة فى الجدول ، إلا أن مصفوفة معاملات الارتباط لم تبين المتغيرات التى لها التأثير الأكبر فى السلوك الإدارى الابتكارى . ولقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لتحديد المتغيرات التى لها تأثير ذو دلالة إحصائية على السلوك الإدارى الابتكارى . وتظهر نتائج تحليل الانحدار فى الجدول رقم (٨) .

وتدل النتائج في هذا الجدول على وجود تأثير ذى دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة بشكل إجمالى على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين كما تظهر قيمة (F) ذلك ، بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد، وقيمة (R2) التى تبين أن نسبة التباين فى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت (٦٥,١٪) . أما بالنسبة إلى قيم (t) فى الجدول رقم (٨) فتشير إلى أن المتغيرات المستقلة تختلف فى درجة تأثيرها على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين بشكل عام . ويمكن الإشارة إلى ذلك فى النقاط التالية :

الجدول رقم (٨) : تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى دلالة تأثير متغيرات الدراسة المستقلة على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى
- مناخ العمل .	٠,٨٩٦	٠,١٦٥	٥,٤٣٣*	٠,٥١٨
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	٠,٧٤٢	٠,٢٠١	٣,٦٩*	٠,٣٤٧
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	٠,٩٣٧	٠,١٨٦	٥,٠٤*	٠,٤٩١٣
- الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	٠,٥٣٣	٠,٢٧٤	١,٩٤*	٠,١٤٩
- الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	-٠,٦١٥	٠,١٤٩	-٤,١٣*	٠,٣٩٥
F = ٢١,٣٣			* Signiticant at 0.001 level	
R = ٠,٨٠٧	R^2 = ٠,٦٥١			

١ - مناخ العمل :

يبين الجدول (٨) أن مناخ العمل له أثر إيجابى ذو دلالة إحصائية على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، وهو أكثر المتغيرات تأثيراً، حيث بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٤٣) ، كما أن نسبة تأثيره بلغت (٥١,٨٪) . وبهذا تم رفض الفرض الأول فى هذه الدراسة ، إذ تبين وجود تأثير إيجابى لمناخ العمل على السلوك الابتكارى لدى المديرين . وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التى توصل إليها مصطفى وكذلك الحقبانى فى التأكيد على دور البيئة التنظيمية فى مساندة الابتكار وتدعيمه . كذلك نتائج دراسة Carry & Cooper (1979) ودراسة Abbey & Dickson (1983) ودراسة (أمبيل) ودراسة Scott & Brnce (1994) التى تؤكد أهمية مناخ العمل فى تعزيز السلوك الابتكارى لدى الأفراد. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مناخ العمل كما يراه المديرون فى البنوك التجارية السعودية هو مناخ مشجع على الابتكار بشكل عام، قد يتصف بتوجهه نحو تقبل التغيرات الابتكارية والإبداعية ودعم الشعور لدى المديرين بالحرية والاستقلالية فى الوصول إلى أفكار جديدة ، وأساليب عمل تتفق مع الأوضاع المتغيرة خاصة فى بيئة العمل البنكى . كما قد يتميز بميله نحو المرونة والتخفيف من البيروقراطية ، وتوفير

الموارد المطلوبة كالمعدات والأجهزة والتقنية الحديثة التى تعتبر أحد أبعاد مناخ العمل المشجع على الابتكار خاصة فى البنوك التجارية ، مما يعطى المزيد من الحيوية فى بيئة العمل ، ويزيد من ثقة المدير بنفسه ، ويقوى الدافع لديه على الابتكار والإبداع .

٢ - العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى :

يشير الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير إيجابى ذى دلالة إحصائية للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتعتبر العلاقة مع المدير الأعلى هى ثانى المتغيرات أهمية فى تأثيرها على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٥,٠٤) كما كانت نسبة التأثير مساوية (٤٩,١٣٪) . ولهذا فقد تم اعتبار الفرض الثالث لهذه الدراسة غير مقبول لوجود تأثير إيجابى للعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخامرة والدهان اللذين أشارا فى نتائج دراستهما إلى أهمية دور القيادة ذات الفكر المتجدد فى تشجيع الابتكار واحتضانه ، كذلك دراسة زناتى التى بينت أثر بعض متغيرات سلوك القادة على التفكير الابتكارى لدى العاملين ، ودراسة ذياب وآخرون التى أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين الإبداع التنظيمى لدى المديرين والسلوك القيادى ، بالإضافة إلى دراسة الحقبانى ، ودراسة Amabile (1988) ودراسة Scott and Bruce (1994) . كذلك دراسة Dunegan et al (1992) التى أكدت على أهمية العلاقة السائدة بين الفرد ورئيسه فى تحديده لمناخ العمل الذى يدعم ويشجع السلوك الابتكارى .

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المديرين العاملين فى البنوك التجارية يشعرون أن للقائد الأعلى أو المدير الأعلى دوراً كبيراً فى تشجيع السلوك الابتكارى ، وقد يكون ذلك نتيجة أن القوة والسلطة التى تدعم الأفكار الابتكارية غالبًا ما يمتلكها المديرون فى جميع المستويات الإدارية وبشكل خاص فى قمة الهرم التنظيمى . والذين لا بد أن ينظروا إلى السلوك الابتكارى على أنه عملية تحسين وتطوير ، ويدعموا هذه العملية بمنح الثقة الملائمة لمن يقوم بها ، والتقدير المناسب ، ومناقشة وجهات النظر واحترامها ، وتبادل المعلومات ، واعتماد التغذية المرتدة كأساس للتشجيع على تنمية السلوك الابتكارى وتنظيم مستوى الدافعية لدى المديرين ، والشعور بالاعتزاز للدور الرائد الذى يقومون به .

٣ - العلاقة المتبادلة بين المديرين :

تدل النتائج المعروضة فى الجدول رقم (٨) على أن العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على السلوك الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية السعودية . وتعتبر هذه العلاقة ثالث المتغيرات تأثيراً إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (٣,٦٩) ، ونسبة التأثير ما يقارب (٣٤,٧٪) . وهذا يؤكد عدم قبول الفرض الثانى لهذه الدراسة ، حيث تشير النتائج إلى التأثير الإيجابى للعلاقة المتبادلة بين المديرين على السلوك الابتكارى لديهم . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Amabile (1988) ودراسة Dunegan et al. (1992) التى بينت أهمية العلاقات السائدة بين الزملاء فى العمل فى تحديدهم لمناخ العمل الذى يعزز ويشجع الابتكار . لكنها لا تتفق مع النتائج الخاصة بدراسة Scott and Bruce (1994) التى أشارت إلى عدم وجود تأثير لعلاقة الفرد مع زملائه فى العمل والسلوك الابتكارى لديه . ولعل هذا الاختلاف مع نتائج Scott and Bruce (1994) قد يعود إلى اختلاف نوع العلاقة التى قد تسود بين المديرين عنها بين الموظفين ، حيث قد يكون الموظفون أشد تنافساً فى إظهار الإمكانات الذاتية لنيل رضا المدير وتقديره مما يؤثر على روح التعاون السائدة بينهم وبالتالى الإمكانات الابتكارية لديهم . أو قد يكون بسبب العلاقات الاجتماعية السائدة فى المجتمع السعودى وما تتصف به من الود المتبادل والعلاقة الحميمة ، التى تعكس شخصية الأفراد واحتياجاتهم وطموحاتهم ، وتعضد التفاعل بينهم ، وتسهل تبادل الآراء والمعلومات ، وتدعم الابتكار وتقويه ، وتحقق احتياجاتهم المعنوية فى العمل .

٤ - أسلوب المدير فى حل المشكلات :

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود تأثير سلبى ذى دلالة إحصائية بين أسلوب المدير النمطى فى حل المشكلات والسلوك الابتكارى للمدير ، إذ بلغت قيمة (t) ما يعادل (-٤,٣١) وكانت نسبة تأثير هذا المتغير على السلوك الابتكارى (٣٩,٥٪) ، أما بالنسبة لأثر أسلوب المدير الحدسي في حل المشكلات على السلوك الابتكارى لدى المديرين ، فلم تظهر النتائج الإحصائية دلالة هذا الأثر إحصائيًا عند مستوى معنوية (٥٪) ، لكن هذا الأثر كان له دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١٠٪) ، كما أن نسبة تأثيره على السلوك الإدارى الابتكارى كانت تعادل (١٤,٩٪) . وبهذا تم قبول

الفرض الرابع لهذه الدراسة لعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب الحدسي في اتخاذ القرار على السلوك الإداري الابتكاري للمديرين ، أما الفرض الخامس فقد تم رفضه بسبب وجود تأثير سلبي للأسلوب النمطي في حل المشكلات الإدارية على السلوك الابتكاري لدى المديرين . وتتفق هذه النتائج مع دراسة Scott and Bruce (1994) بالنسبة للأسلوبين المتبعين في حل المشكلات .

ونستطيع القول إن اتباع المدير للأسلوب النمطي التقليدي في حل المشكلات الذي يجعله يتقيد بالإجراءات ولا يخرج عن نطاق المألوف ، ويدفعه لتبني الحلول السابقة لمشاكل العمل ، دون أن يساهم كثيراً في تجاوز الحدود المرسومة ، لن يكون له دور فعال في تقديم الأفكار الخلاقة واستخدام أساليب العمل الجديدة وتبنيها . أما الأسلوب الحدسي فيفترض أن يكون له دور واضح في السلوك الابتكاري لدى المدير باعتبار أنه يمثل نمط توليد الأفكار الجديدة لديه ، وتبني التغيير في تعامله مع المشكلات ، وتطبيق أساليب مبتكرة تحل مكان الأساليب المألوفة لديه ، مع الإشارة إلى أن الدراسة الحالية لم تبين أثر النمط الحدسي في حل المشكلات على السلوك الابتكاري لدى المدير بشكل واضح وملموس . ولعل هذه النتيجة يمكن إرجاعها إلى أن المديرين في البنوك التجارية يتعاملون بتحفظ مع مشكلات العمل ، وبالتالي ينظرون إلى الطرق والحلول الجديدة بشيء من الحذر والتردد في استخدامها ، وقد يفضلون الحلول المعروفة البعيدة عن المخاطرة .

وللتعرف على العلاقة بين المتغيرات المستقلة السابقة وبين كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين ، فقد تم إيجاد معاملات الارتباط الموضحة في الجدول التالي رقم (٩) :

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى وبين كل من : مناخ العمل ، العلاقة المتبادلة بين المديرين ، العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وأساليب حل المشكلات الإدارية

المتغيرات	اتخاذ القرارات	القابلية للتغير	روح المجازفة	سعة الاتصالات	تشجيع الابتكار
- مناخ العمل .	a ٠,٦١٢	a ٠,٤٢	b ٠,٣٠٢	a ٠,٥٢٣	a ٠,٦٤٣
- العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	a ٠,٥٩٤	a ٠,٥٠٨	b ٠,٣٠٥	a ٠,٤٨٣	a ٠,٥٣١
- العلاقة المتبادلة بين المديرين .	a ٠,٤٨٢	a ٠,٤٢١	b ٠,٢٩٣	a ٠,٤٥١	a ٠,٤٨٧
- النمط الحدسى فى حل المشكلات .	b ٠,٢٩٥	c ٠,٢٣٨	c ٠,١٩٦	c ٠,١٩٨	c ٠,٢٤٩
- النمط التقليدى فى حل المشكلات .	٠,١٨٦	a ٠,٤٥١-	a ٠,٤٦٥-	٠,١٨٣	b ٠,٣١٨-

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ١٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى ٥٪

إن النتائج المعروضة فى الجدول (٩) تبين أن جميع العلاقات بين متغيرات السلوك الادارى الابتكارى وبين المتغيرات الأخرى هى علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية فيما عدا علاقة الأسلوب النمطى فى حل المشكلات ، فقد كان ذا علاقة سلبية مع القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار ، ولم يكن له علاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير اتخاذ القرارات ، وسعة الاتصالات .

وللتأكيد على درجة تأثير المتغيرات المستقلة السابقة على كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد الموضح فى الجدول رقم (١٠) .

الجدول (١٠) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على كل متغير من متغيرات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين

متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى / المتغيرات المستقلة	اتخاذ القرارات				القابلية للتغير				روح المجازفة				سعة الاتصالات				تشجيع الابتكار			
	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى	معامل الانحدار	الخطأ المعيارى	قيمة t	معامل التحديد الجزئى
مناخ العمل .	0.381	0.128	a 2.974	3.344	0.219	0.0789	a 2.775	0.266	0.239	0.114	b 2.01	0.189	0.236	0.082	a 2.856	0.383	0.387	1.108	a 3.578	0.361
العلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى .	0.197	0.0773	b 2.55	0.322	0.202	0.091	b 2.201	0.235	0.278	0.141	b 1.971	0.157	0.202	0.081	b 2.501	0.325	0.358	0.122	a 2.93	0.296
العلاقة المتبادلة بين المديرين .	0.203	0.097	b 2.09	0.210	0.178	0.09	b 1.97	0.157	0.239	0.121	b 1.962	0.138	0.222	0.102	b 2.17	0.194	0.261	0.116	b 2.25	0.205
الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .	0.371	0.186	b 1.99	0.082	0.145	0.084	c 1.72	0.053	0.263	0.201	1.305	0.031	0.207	0.258	0.802	0.028	0.921	0.523	c 1.76	0.058
الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .	0.124	0.0802	1.546	0.033	-0.193	0.0879	b -2.2	0.231	-0.867	0.398	b -2.17	0.192	0.166	0.115	1.45	0.031	-0.756	0.382	b -1.98	0.161
التأثير الإجمالى	$F^a = 9.78$ $R^2 = 0.38$				$F^a = 4.51$ $R^2 = 0.269$				$F^a = 3.21$ $R^2 = 0.198$				$F^a = 9.052$ $R^2 = 0.351$				$F^a = 9.52$ $R^2 = 0.368$			

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 1٪ b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 5٪ c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى 10٪

وتشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (١٠) إلى أن المتغيرات المستقلة الخمسة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كل متغير من متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى الخمسة كما تشير قيم (F) لذلك . أما نسبة التأثير فى متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى التى يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة فقد تراوحت قيمتها ما بين (٣٨٪) بالنسبة لاتخاذ القرارات إلى (١٩,٨٪) بالنسبة للقابلية للتغيير . وتشير قيم (t) فى هذا الجدول إلى التالى :

١ - أن المتغيرات الأربعة الأولى لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير اتخاذ القرارات ، كما تراوحت نسبة التأثير تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى ما بين ٣٤,٤٪ إلى ٨,٢٪ . أما الأسلوب النمطى فى حل المشكلات فلم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على اتخاذ القرارات .

٢ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير القابلية للتغيير ، وتراوح تأثيرها بين (٢٦,٦٪) إلى (١٥,٧٪) . وكان للأسلوب النمطى فى حل المشكلات تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية على القابلية للتغيير مع نسبة تأثير (٢٣,١٪) ، أما الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات فلم يكن له تأثير يذكر على القابلية للتغيير .

٣ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير روح المجازفة مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (١٨,٩٪) إلى ١٣,٨٪ تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى . أما بالنسبة إلى متغير الأسلوب النمطى فى حل المشكلات فكان له تأثير سلبى ذو دلالة إحصائية على روح المجازفة مع نسبة تأثير بلغت (١٩,٢٪) ، ولم يكن للأسلوب الحدسى فى اتخاذ القرار أى تأثير ذى دلالة إحصائية .

٤ - أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير سعة الاتصالات ، وقد تراوحت نسبة التباين لهذا التأثير تبعًا لقيمة معامل التحديد الجزئى بين (٣٨,٣٪) إلى (١٩,٤٪) . أما كل من متغير الأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل المشكلات ، فلم تظهر نتائج التحليل أى تأثير لهما بدلالة إحصائية تذكر .

٥ – أن المتغيرات المستقلة الثلاثة الأولى كان لها تأثير إيجابى ذو دلالة إحصائية على متغير تشجيع الابتكار ، مع نسبة تباين لهذا التأثير تراوحت بين (٣٦,١٪) إلى (٢٠,٥٪) . ولم تظهر النتائج أى تأثير لمتغير الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار ، لكنها بينت وجود تأثير سلبى ذى دلالة إحصائية لمتغير الأسلوب النمطى فى حل المشكلات على تشجيع الابتكار .

ويمكن تلخيص النتائج السابقة بحيث يظهر تأثير كل متغير مستقل على متغيرات السلوك الإدارى الابتكارى وفق التالى :

أ – يتأثر مستوى السلوك الإدارى الابتكارى ، المتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الإبداع بصورة إيجابية مع توفر مناخ العمل الملائم ، والعلاقة الجيدة مع المدير الأعلى ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل التى يسودها التعاون والانسجام .

ب – يرتفع مستوى السلوك الإدارى الابتكارى المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل ، لكن القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وسعة الاتصالات ، وتشجيع الابتكار لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات .

جـ – ينخفض مستوى السلوك الابتكارى بالنسبة إلى القابلية للتغيير ، وروح المجازفة ، وتشجيع الابتكار عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل ، لكن القدرة على اتخاذ القرارات وسعة الاتصالات لا يبدو أنها تتأثر بدلالة إحصائية عند استخدام الأسلوب النمطى فى حل المشكلات .

أما بالنسبة لاختلاف مستوى السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، باختلاف بعض خصائصهم الشخصية ، فقد تم إجراء تحليل التباين لمعرفة مدى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى باختلاف مستوى التأهيل العلمى للمدير ، كذلك خبرته فى العمل البنكى . ويبين الجدول رقم (١١) والجدول رقم (١٢) نتائج هذا التحليل .

الجدول رقم (١١) : اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف المستوى التعليمى

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	٨,٠٣٢	٢,٠٠٧	٤	٥,٨٣	٠,٠٠٠٢
بسبب الخطأ التجريبى	٧٢,٢٩	٠,٣٤٤	٢١٠		
الإجمالى	**٨٠,٣٢**		**٢١٤**		

تبين نتائج اختبار (F) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,١٪) للفروق بين مستويات السلوك الإدارى الابتكارى تبعًا لاختلاف مستوى التأهيل العلمى للمديرين . وعند مقارنة الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين تبعًا للمستوى التعليمى ، المعبر عنها فى الجدول رقم (١٢) ، نرى أنه يتجه للتزايد مع ازدياد مستوى التأهيل التعليمى للمديرين . وبذلك تم رفض الفرض السادس فى هذه الدراسة، حيث أشارت النتائج إلى اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف مستوى التأهيل العلمى لديهم . ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن ارتفاع مستوى التأهيل التعليمى للمديرين خاصة التأهيل ما فوق الجامعى ، قد يصقل مهارات الفرد فى النقاش والحوار والتفاعل والتعبير عن وجهات النظر المختلفة ، كما ينمى فيه القدرات التحليلية والمنطقية وربط السبب بالنتيجة ، مما يشجعه على طرح الجديد من الأفكار والمقترحات ويقوى فيه القدرة على الابتكار . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من : همام ، عبدالقادر ، ودراسة (سكوت وبروس) .

الجدول رقم (١٢) : متوسط السلوك الابتكارى للمديرين تبعًا للمستوى التعليمى

المستوى التعليمى	شهادة الثانوية العامة	أخرى (الدبلوم)	البكالوريوس	الماجستير	الدكتوراه
متوسط السلوك الابتكارى لدى المديرين	٢,٨٩	٣,٢٩	٣,٤٢	٤,١٣	٤,٢٢

وتوضح قيمة (F) فى الجدول رقم (١٣) وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١٪) للفروق من بين مستويات السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعًا لمستوى خبرة المدير . وتدل الأوساط الحسابية لمستوى السلوك الإدارى الابتكارى تبعًا لمستوى خبرة المديرين الموجودة فى الجدول رقم (١٤) ، أن السلوك الابتكارى يتميز بارتفاعه مع ارتفاع مستوى الخبرة لدى المديرين ، مما يؤدى إلى رفض الفرض السابع لهذه الدراسة ، حيث تبين اختلاف مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين باختلاف فترة خبرتهم فى العمل البنكى . ولعل هذه النتيجة يمكن تعليلها بأنه كلما ازدادت خبرة المدير العملية ارتقى مستوى الابتكار لديه فى توليد الأفكار الجديدة والطرق المبتكرة التى تختلف عما تعوّد الآخرون استخدامه . وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبدالقادر .

الجدول رقم (١٣) : اختلاف السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين باختلاف مستوى الخبرة فى العمل البنكى

مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	التباين المقدر (معدل المربعات)	درجات الحرية	F.v.	F.p.
ما بين الأعمدة	١١,٠٠٣	٢,٧٥٣	٣	٨,٣٤	٠,٠٠٠١
بسبب الخطأ التجريبى	٦٩,٣١٢	٠,٣٣	٢١١		
الإجمالى	**٨٠,٣٢٥**		**٢١٤**		

الجدول رقم (١٤) : متوسط السلوك الابتكارى للمديرين تبعًا لعدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى

عدد سنوات الخبرة فى العمل البنكى	أقل من ٥ سنوات	٥ إلى أقل من ١٠	١٠ إلى أقل من ١٥	١٥ سنة فأكثر
متوسط السلوك الابتكارى لدى المديرين	٢,٩٧	٣,٤٤	٣,٩١	٤,٠٢

وعند سؤال أفراد العينة عن نوعية المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم ، استجاب (٥٩٪) من مفردات العينة لهذا السؤال ، وتم الحصول على الآراء التالية بعد فرزها وتبويبها تبعًا لدرجة التشابه فيما بينها ، ثم تبعًا لدرجة أهميتها ، ونسب الإجابات لكل منها من مجموع مفردات العينة التي ساهمت في إعطاء آرائها حول معوقات السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية السعودية :

١ – قلة خبرة الموظفين وعدم توفر البرامج التدريبية التطويرية "الموجهة" في المراكز المتخصصة التي تشجع على التفكير بعقلية الفرد المحترف والمبدع بنسبة (٤٨٪) .

٢ – التقيد أحيانًا بالبيروقراطية التي تكرس اتباع التسلسل والروتين الوظيفي وبالتالي صعوبة الاستجابة للأفكار الجديدة التي لا تتفق مع أسلوب العمل الحالي ، وافتقار العمل إلى التنظيم والتنسيق ، والكادر الوظيفي المناسب الذي يرغب في التجديد والتطوير ، بالإضافة إلى الوقت الكبير الذي تتطلبه المقترحات والأفكار المبتكرة الجديدة للموافقة عليها وإعطائها الاهتمام الكافي ، وتعرضها للإجراءات غير المرنة عند التطبيق بنسبة (٤٣٪) .

٣ – قلة المخصصات المالية الموجودة لدعم الأفكار الجديدة وطرق العمل المبتكرة والمتطورة ، والتقنيات الحديثة بنسبة (٤١٪) .

٤ – ضغوط العمل المتواصلة ، وكثرة الواجبات ، والوقت الضائع في متابعة مشاكل الإدارات الأخرى ، وكثرة الوقت المطلوب لحضور الاجتماعات ، مما لا يترك الوقت الكافي للتركيز على ما هو مبتكر وجديد ليتم تقديمه أو تبنيه بنسبة (٣٥٪) .

٥ – صعوبة اتخاذ القرار الإداري ، بسبب نقص المعلومات وعدم توفرها بالسرعة المطلوبة ، بالإضافة إلى وجود المركزية ، تصلب المدير المباشر ، وعدم الاستماع إلى الرأي الآخر ، مما يؤدي إلى التأخير والمخاطرة في تنفيذ بعض القرارات ، ويثبط القدرة على الابتكار بنسبة (٣١٪) .

٦ – غياب عامل التحفيز المناسب والتشجيع للإبتكار ، وقلة الحوافز المادية والمعنوية ، والشعور بعدم الاستقرار الوظيفي ، وعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بنسبة (٢٦٪) .

٧ – الصلاحيات المقيدة للمدير فى مجال تقدير وتقييم الموظفين ، وضعف القواعد والأسس السليمة لهذا التقييم بصورة دورية وجيدة بنسبة (٢٤٪) .

٨ – الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للاقتراحات والأفكار الجديدة وعدم تقبلها واقتناعها بالمردود المالى ولطرق العمل الجديدة ، وبالتالى عدم إعطاء الوقت والفرصة لتنفيذ الفكرة من قبل الإدارة العليا مما يؤدى إلى قتل الفكرة قبل التطبيق بنسبة (٢٣٪) .

٩ – عدم العمل كفريق ، وعدم إقامة العلاقات الصريحة بين الزملاء فى العمل وبينهم وبين المدير المباشر وغياب العلاقات الشخصية خارج العمل بنسبة (٢٠٪) .

١٠ – وجود فروق فى فرص التدريب والتطوير ، وفروق فى الدخول والحوافز ، مما ينعكس على إنتاجية الأفراد ورغبتهم فى تقديم الجديد أو تطبيقه بنسبة (١٨٪) .

الاستنتاجات والتوصيات :

أولاً - عرض نتائج الدراسة :

حاولت هذه الدراسة تحديد أثر مناخ العمل ، والعلاقة المتبادلة بين المديرين ، والعلاقة المتبادلة مع المدير الأعلى ، وكذلك أسلوب حل المشكلات الذى يتبعه المديرون على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات ، والقابلية للتغيير ، وروح المجازفة لديهم ، وسعة اتصالاتهم ، وكذلك تشجيعهم للابتكار .

١ - وجدت الدراسة أن مناخ العمل الذى يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً ، ثم علاقة المدير مع مديره الأعلى حين يقدم له الدعم المناسب ويزوده بالمعلومات المطلوبة ويمضى الوقت فى الاستماع إلى آرائه وأفكاره ، بالإضافة إلى العلاقة المتبادلة بين المديرين فى العمل بما فيها من تفهم وتعاون وتعاضد ، كلها تساهم فى تدعيم وتعزيز السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية .

٢ - كما وجدت الدراسة أن استخدام الأسلوب الحدسى فى حل مشكلات العمل لم يسهم فى التأثير على السلوك الابتكارى لدى المديرين ودعمه . كما أن أسلوب المدير التقليدى فى التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة ، يساهم فى تثبيط السلوك الابتكارى لديه وإعاقته . ولا بد من التعليق أن المدير ذا السلوك الابتكارى ربما هو ذلك المدير الذى يستخدم الأسلوب الابتكارى المناسب للتعامل مع المشكلة تبعًا للموقف وأبعاد المشكلة نفسها .

٣ - كما توصلت الدراسة إلى أن السلوك الابتكارى لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف مستوى التأهيل العلمى ومستوى الخبرة ، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمى والخبرة فى العمل البنكى .

ثانيًا - التوصيات :

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الخاصة بفروض الدراسة ، يمكن تقديم التوصيات التالية :

١ – العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب الموجود فى البنوك التجارية حاليًا والذى بلغت نسبة تأثيره على السلوك الإدارى الابتكارى (٥١,٨٪) ؛ وذلك لزيادة قدرته على احتضان السلوك الابتكارى ودعمه ، من خلال دعم المبتكرين وتحفيزهم ، وتبنى أفكارهم ، وتكليفهم بأعمال تظهر التحديات الفكرية لديهم ، وتشحذ روح الإبداع عندهم ، وتنمى الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة . كما تشجعهم بالخروج عما هو مألوف من تفكير نمطى محدد ، إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد ، والتغيير والتطوير فى أساليب العمل وطرقه وإجراءاته .

٢ – التركيز على دور القيادات العليا فى البنوك التجارية بدعم السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين الذى بلغ تأثيره فى هذه الدراسة (٤٩,١٪) . وذلك بزيادة الاهتمام بتزويد المديرين فى مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل والمشاكل والتغيرات المحيطة به ، وإعطائهم الفرصة الكافية للمشاركة فى صنع القرارات ، ورسم السياسات ، وتزكية روح المبادأة والتجديد، وتقديم الدعم والمساندة لهم والتغذية العكسية الفورية لاقتراحاتهم المتميزة المبتكرة ، واستخدام النقد البناء فى تقييم إنجازاتهم، والاهتمام بمرئياتهم وتصوراتهم للحلول التى يمكن اتباعها للتعامل مع مشاكل العمل المختلفة .

٣ – لقد بينت الدراسة أن العلاقات الجماعية بين المديرين فى العمل قد برزت كعامل مساعد للسلوك الابتكارى وتؤثر فيه بنسبة (٣٤,٧٪) . وهذا ما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بإطار العلاقات والأدوار الجماعية المتعاونة المنظمة التى تؤدى إلى تبادل المعلومات والآراء وإثراؤها بأفكار جديدة ، حيث يتوسع منظور الرؤية الفردية للأمور ، وتتكامل المعارف والخبرات وتتطور وتتعدد ، وبالتالى التعامل مع المشاكل والمتغيرات المعقدة وتحقيق نتائج إبداعية فى معالجتها . وهذا يتطلب مراعاة بناء الجماعة ، أو التركيز على فرق العمل التى قد تشكل وسطًا مهمًا لتوزيع المهمات وتبادل المسؤوليات وتكاملها ، ووجود مجال للحوار والتفاعل المبنى على الصراحة ، والحرية فى مناقشة الأفكار وتأييدها أو معارضتها . حيث قد تؤدى فى النهاية إلى توقد الذهن بأفكار وطرق جديدة فى العمل ، لم تكن لتظهر دون التفاعل الجماعى ، خاصة عندما يسود الشعور لدى كل فرد فى الفريق بأهمية الجماعة التى يعمل ضمنها بالنسبة له ، وبأهمية تقديرها لآرائه ومقترحاته .

٤ – لقد أكدت نتائج الدراسة أن الأسلوب الحدسى فى حل المشكلات الإدارية يؤثر على السلوك الابتكارى لدى المديرين بنسبة (١٤,٩٪) إلا أن هذا التأثير لم يكن له دلالة إحصائية . لذلك يفضل تشجيع ودعم استخدام الأساليب العلمية الحديثة غير التقليدية فى التعامل مع المشكلات المتعددة التى تساهم فى تحفيز الفكر وإيجاد روح الإبداع، وتؤدى إلى تدريب التفكير لدى المدير ليكون أكثر مرونة وطلاقة عند التعامل مع مشاكل العمل . حيث يتمكن من النظر إليها بشكل شامل ويتقصى أبعادها وأسبابها الكامنة خارج حدود ما هو معروف وما هو مباشر ليخرج بحلول واقتراحات جديدة وغير عادية تساهم فى حل المشكلة بطريقة مبتكرة فريدة . وهذا يتطلب ضرورة تعليم المديرين ، وتدريبهم عن طريق المشاركة فى المؤتمرات ، والندوات ، والمحاضرات التى تتناول موضوعات متنوعة يقدمها المفكرون والكتاب والباحثون ، تنمى لديهم المعرفة بأفكار وأساليب جديدة ، قد تتأصل لديهم من خلال النقاش والحوار والمشاركة ، بالإضافة إلى استخدام بعض الأساليب التى تشجع على الإبداع كأسلوب العصف الذهنى وغيره من أساليب اتخاذ القرارات الإدارية .

٥ – ضرورة أن تأخذ المناهج التعليمية فى مختلف مراحل التعليم بأهمية التفكير والحوار والنقاش ، وإبداء الآراء وتبادل وجهات النظر ، وتركز فى العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل والربط بين المتغيرات والتخيل والابتكار لدى الأجيال الجديدة ؛ وذلك لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار غير المألوفة والمبدعة . وهذا يتطلب إعادة النظر فى سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب .

٦ – تشير نتائج هذه الدراسة إلى أهمية اختيار المديرين فى البنوك التجارية من الأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات علمية عالية وخبرات طويلة فى مجال العمل البنكى . حيث إن ازدياد درجة التأهيل العلمى والخبرة فى مجال العمل الإدارى البنكى بعوامله ومتغيراته المختلفة ، تصقل قدرات المديرين التحليلية ، وإمكاناتهم الإبداعية فى التعامل مع مشاكل العمل ، وفى التكيف مع التغيرات التى تحصل فى بيئة العمل الداخلية والخارجية ، وتبنى الأفكار وطرق العمل الجديدة تبعًا لذلك ، كما تزيد من مهارات الاتصال لديهم وإيجاد بيئة مناسبة تحتضن السلوك الابتكارى وتدعمه .

٧ – بما أن مستوى السلوك الابتكارى لدى المديرين يميل لأن يكون أعلى من المتوسط بقليل ، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابى لمتغير السلوك الابتكارى لدى المديرين ما يعادل (٣,٥٨) ، فلابد من إعطاء الاهتمام الملائم لرفع هذا المستوى وزيادته . وهذا يتطلب العمل على التخفيف من معظم معوقات السلوك الابتكارى لدى المديرين فى البنوك التجارية التى تقدم بها بعض أفراد العينة ، وذلك فى محاولة للتخفيف من آثارها والتخلص منها بقدر الإمكان . ولهذا يفضل أن تعمل الإدارة العليا فى البنوك التجارية على تشجيع المديرين المنتجين والمبدعين وتحسين روح المنافسة بينهم ، وتخفيف ضغوط العمل التى يعانون منها ، وتزويدهم بالصلاحيات الكافية ، بالإضافة إلى إيجاد العلاقات الإنسانية الناجحة والاحترام المتبادل بين الأفراد وتشجيع العمل الجماعى ، ومحاولة التخلص من البيروقراطية ، كذلك تقديم الدورات التدريبية المتخصصة التى تنمى خبرة المديرين ، وتأمين الأجهزة الحديثة والموارد اللازمة لذلك .

٨ – بما أن دراسة السلوك الابتكارى لدى المديرين أو الأفراد فى بيئة العمل الطبيعية تعتبر من الدراسات المعقدة والصعبة ؛ لأن المعايير المستخدمة فيها غالبًا ما يصعب قياسها بدقة ، باعتبارها تعتمد على التقدير الشخصى لأفراد العينة. وباعتبار أن البنوك التجارية مثل العديد من المنشآت التى تعمل فى بيئة تنافسية متزايدة ، يصبح السلوك الابتكارى فيها جزءًا ضروريًا للعمل المصرفى ، الذى لا بد أن ينال الاهتمام المتزايد والدراسة المكثفة . لذلك ينصح بإجراء مثل هذه الدراسة مستقبلاً لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة الواردة فى هذه الدراسة على السلوك الإدارى الابتكارى للمديرين ، لكن ضمن منظور تفاعلى يبحث فى مدى تأثير هذه المتغيرات ، ثم تأثير التفاعل الموجود بينها على السلوك الابتكارى .

٩ – دراسة دور التأثير المشترك للأسلوب الحدسى والأسلوب النمطى فى حل مشكلات العمل على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين تبعًا لظروف الموقف الذى يتطلبه حل المشكلة .

١٠– دراسة أثر بعض المتغيرات الأخرى على السلوك الإدارى الابتكارى لدى المديرين ، مثل نوع الوظيفة ، والتسهيلات المادية الموجودة فى بيئة العمل ، وتأثير المتغيرات الاجتماعية والثقافية على تشجيع ودعم السلوك الابتكارى .

المراجــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - الحقباني ، تركي بن عبدالرحمن بن سعد (١٤١٨هـ) . **أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري . دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية** . رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية .

٢ - حنورة ، مصري (١٩٩٥م) . «السلوك الإبداعي . مفاهيم أساسية وتطبيقات تربوية» . **بحوث ودراسات** ، العدد الثالث عشر ، السنة الخامسة ، ص ص (٤٢ - ٤٦) .

٣ - ذياب ، عدنان تايه ؛ عباس نعمة خضير ، وفلاح تايه ذياب (١٩٩٥م) . «التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع» . **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول ، ص ص (٨٩ - ١٤١) .

٤ - زناتي ، محمد (١٩٩٤م) . «أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين» . دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية . **مجلة كلية التجارة** ، جامعة طنطا ، العدد الأول ، السنة ١٤ ، ص ص (١٣٥ - ١٧٠) .

٥ - سويف ، مصطفى (١٩٧٥م) . **مقدمة لعلم النفس الاجتماعي** ، القاهرة ، دار المعارف .

٦ - شهيب ، علي محمد (١٩٨٢م) . **السلوك الإنساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الفكر العربي .

٧ - الشنواني ، صلاح (١٩٨٣م) . **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل أهداف** ، القاهرة ، مؤسسة شباب الجامعة .

٨ - صقر ، هدى (١٩٩٣م) . «معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين» . **مجلة الإدارة** ، القاهرة ، المجلد ٢٦ ، العدد (٢) ، ص ص (٦ - ٣٣) .

٩ - عبدالقادر ، محمد عبدالقادر (١٩٨٨م) . «العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير» . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٢ ، العدد (٥) ، ص ص (٥٥ - ١٠٤) .

١٠ - عبدالوهاب ، علي (١٤٠٠هـ) . «القدرات الإبداعية للعاملين» . **مجلة الإدارة العامة** ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، العدد (٢٥) ، ص ص (٣٧ - ٤٩) .

١١ - عساف ، عبدالمعطى (١٩٩٥م) . «معوقات الإبداع الإدارى فى المنظمات المعاصرة» . **مجلة الإدارى** ، مسقط ، السنة ١٧ ، العدد (٦٢) ، ص ص (٢٩ - ٥٤) .

١٢ - محجوب ، سر الختم . **الإبداع الإدارى والتطوير التنظيمى** . الإدارة العامة والإصطلاح الإدارى فى الوطن العربى . المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٨٦م .

١٣ - مخامرة ، محسن ، وأميمة دهان (١٩٨٨م) . «العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين فى الشركات المساهمة العامة الأردنية» . **مجلة دراسات** ، عمان المجلد ١٥ ، العدد (٢) ، ص ص (١٥١ - ١٧٤) .

١٤ - مصطفى ، أسامة (١٩٩٠م) . «مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية» . **المجلة المصرية للدراسات التجارية** ، المنصورة ، المجلد ١٤ ، العدد (٣) .

١٥ - النمر ، سعود محمد (١٩٩٢م) . «الإبداع الإدارى . دراسة سلوكية» . **مجلة المدير العربى** ، القاهرة ، العدد (١١٧) ، ص ص (٦٠ - ٧١) .

١٦ - همام ، عبدالقادر (١٩٩٣) . «دراسة تأثر بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفى العام فى جمهورية مصر العربية» . **مجلة الإدارة** ، المجلد (٢٠) ، العدد (٣) ، ص ص (٦ - ١٧) .

١٧ - همشرى ، عمر (١٤١٥هـ) . «معيقات الإبداع لدى العاملين فى المكتبات المتخصصة فى الأردن» . **مجلة دراسات العلوم الإنسانية** ، الجامعة الأردنية ، عمان ، مجلد (٢١) ، عدد (٤) ، (١١٥ - ١٤٩) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Abbey, Augustus, and John W. Dickson(1983) . "R & D Work Climate and Innovation in Semiconductors." **Academy of Management Journal,** vol. 26, No. 2: (405 - 431) .

2 - Amabile, Teresa M. (1988) "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior,** vol. 10: (123 - 167)

3 - Cooper, Carry L. (1974). **Behavioral Problems in Organizations.** Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc., p.3 .

4 - Cummings, L. L. (1965). "Organizational Climate for Creativity." **Academy of Management Journal,** vol. 8,: 220-227.

5 - Daft, R. L. And S. W. Becker. (1978). **The Innovative Organization.** New York, Elsevier North - Holland, Inc., p. 4.

6 - Dunegan K. J.; P. Tierney, and D. Duchon. (1992) "Perception of an Innovative Climate : Examining the Role of Divisional Affeliation, Work Group Interction, and Leader Subordinate Exchange." **IEEE Transactions on Engineering Management,** vol. 39, No. 3, 227-235.

7 - Ettile, John E. And Robert D. O'Keefe. (1982). "Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations". **Journal of Management Studies,** vol. 19, No. 2, 163-182.

8 - Graen, G. And T. Scandura. (1987). Toward a psychology of Dyadic Organizing. In L. L. Cummuings and B. M. Staw (Eds.) , **Research in Organizational Behavior,** vol. 9: 175-208.

9 - Gay, L. R. And P. L. Diebl.(1992). **Research Methods for Business and Management.** New York, Macmillan Publishing Company.

10- Hage, J. And R. Dewar. (1973). "Elite Values versus Organizational Structure in Predicting Innovation. **Administrative Science Quarterly,** vol. 18, 279-290 .

11- Jabri, M. (1991) "The Development of Conceptually Independent Subscales, in Measurement of modes of problem solving". **Educational and pyychological Meaurement,** " Vol. 51: 975-983 .

12- James L., James L. And D. Ashe. (1990). The Meaning of Organizations : The Role of Cognition and Values . In B. Schneider (Ed.) **Organizational Climate and Culture:** San Francisco, Jossey - Bass.

13- Jones, A. And L. James. (1979). "Psychological Climate : Dimension and Relationships of Individual and Aggregated Work Environment Perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance,** vol. 23: 210-233 .

14- Kanter, R. (1988) "When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior,** vol. 10: 169-221.

15- Kimberly, R. J. And M. J. Evanisko. (1981). "Organizational Innovation : The Influence of Individual Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations." **Academy of Management Journal,** vol. 24: 689-713.

16- Kirton, M. "Adaptor and Innovators : A Description and Measure." **Journal of Applied psychology,** vol. 61, 1976 .

17- Knight, Kenneth E. (1967). "A Descriptive Model of the Intrafirm Innovation Process." **Journal of Business,** vol, 40: 478-495.

18- Mars, David. (1971). "The Role of the Middle Manager in Nuturing Creativity." **Journal of Creative Behavior,** vol. 5, No. 4: 270-278.

19- Mumford M. And S. Gustafson. "Creativity Syndrom : Integration, Application, and Innovation." **Psychological Bulletine,** vol. 103: 27.

20- Norman, R. (1971). "Organizational Innovativeness : Production and Reorientation." **Administrative Science Quarterly,** vol. 16, No. 2: 213-215.

21- Seers, A. "Team - Member Exchange Quality : A New Construct for Role - Making Research." **Organizational Behavior and Human Decision Process,** vol. 43, 1989 .

22- Siegel, S. M. And W. F. Kaemmerer . "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations." **Journal of Applied Psychology,** vol. 63, 1978 .

23- Woodman, R.; J. Sawyer ; and R. Griffin. "Toward a Theory of Organizational Creativity." **Academy of Management Review,** vol. 18, 1993 .

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــــون
● العـــــــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــــريـــــل ٢٠٠٠ م

مجلس الوكلاء فى المملكة العربية السعودية

(١٣٥٠-١٣٧٣هـ / ١٩٣١-١٩٥٣م)

د. أحمد بن عبدالله بن باز *

المقدمة :

يعد مجلس الوكلاء من بين أهم المؤسسات السياسية التى تم إنشاؤها فى بداية بناء الدولة السياسى والدستورى والإدارى فى المملكة العربية السعودية. فقد لعب هذا المجلس دورًا حيويًا وهامًا من خلال مساهمته فى إرساء أسس نظام سياسى وإدارى حديث تجسدت من خلال المواضيع التى يناقشها، والقرارات التى اتخذها خلال فترة وجوده، والتى امتدت فيما بين عامى ١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٣م) . وللدلالة على أهميته ودوره فإن كثيراً من الأنظمة التى سنتها الدولة - والتى لا زال البعض منها سارى المفعول حتى الوقت الحاضر - وبعض الأجهزة الحكومية التى تم إنشاؤها خلال فترة التأسيس والبناء ، يعود تاريخها إلى تلك الفترة .

ولكن هذه الأهمية لم يقابلها اهتمام من قبل الباحثين والدارسين طيلة العقود الماضية بهذه المؤسسة الهامة ، حيث لا توجد - حتى الوقت الحالى - دراسات علمية منشورة - فى حدود اطلاع وقراءة الباحث - تستقصى بصورة مفصلة ظروف إنشاء هذا المجلس ، ومن ثم دوره وفعاليته وموقعه فى النظام السياسى السعودى الحديث الذى بدأت تتشكل ملامحه - بصورة رئيسية - فى بداية العقد الخامس من القرن

* أستاذ مشارك بكلية الملك فهد الأمنية ، الرياض .

الرابع عشر الهجرى (منتصف العقد الثالث من القرن العشرين) . فالمصادر المنشورة عن المجلس ـ على ضآلتها ـ قد تناولت الموضوع بشكل مقتضب، كما جانب بعضها الصواب فيما توصلت إليه من استنتاجات .

فمن أوائل من تعرض للمجلس – ولكن بصورة موجزة – (الأستاذ فؤاد حمزة) ، الذى كتب عن شكل المجلس وارتباطه بالملك ، ومسؤولية الأعضاء ، والأجهزة التابعة له ، وذلك على ضوء نظامه الصادر عام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م . ونظراً لحداثة المجلس ، فلم يتمكن المؤلف من تقديم أية معلومات عن دوره وفعاليته (حمزة ، ١٣٨٨هـ . أ : ٧٨–٧٩) .

وفى عام ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م ألقى الأستاذ (محمد توفيق صادق) الضوء على تشكيل وتنظيم وصلاحيات المجلس استناداً إلى نظامه الآنف الذكر، ولكنه لم يتطرق إلى التعديلات التى أدخلت على عمل وتنظيم المجلس بموجب نظامه الجديد الصادر عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م، والتغيرات التى طرأت بعد ذلك . وفى سياق نقاشه لصلاحيات واختصاصات المجلس ، استنتج أن قرارات المجلس ... « قابلة للتنفيذ دون أخذ موافقة الملك عليها ، وبذلك فمن هذه الناحية كانت سلطاته أقوى من سلطات مجلس الوزراء فى الوقت الحاضر ، إذ بإمكان مجلس الوكلاء أن يتخذ قراراته وينفذها فى أى أمر شاء ، إلا أن سلطاته اقتصرت على الحجاز فقط» (صادق ، ١٣٨٥هـ : ٤٧) .

وهذا الاستنتاج الذى توصل إليه الأستاذ صادق بخصوص صلاحيات المجلس غير صائب لأمرين :

أولهما : أن المجلس لا يتمتع بصلاحيات مطلقة في إصدار جميع قراراته دون الرجوع إلى الملك في بعض الأمور الهامة . فالمجلس يستمد سلطته من الملك ، وفى حالة حصول خلاف بين أعضاء المجلس على قرار صادر بالأكثرية فلرئيس المجلس – فى حالة ممارسته لوظيفته كنائب الملك فى الحجاز – أن يأمر بإنفاذ القرار إذا كان فى أمر خطير ، أما إذا كان فى أمر يمكن تأجيله لحين مراجعة الملك فعلى الرئيس تأجيل إنفاذ الأمر حتى يتم الرجوع إلى الملك (نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ ، المواد ٥ ، ٧ – ٨ ، ١٠–١١) .

والأمر الثاني : يتعلق بقصر سلطات المجلس على منطقة الحجاز فقط . فالحقيقة ، أنه لا يوجد نص نظامي يحدد صلاحيات واختصاصات المجلس بمنطقة جغرافية معينة

داخل المملكة، وإنما – كما يبدو – أن استنتاج المؤلف قد بُني على تواجد المجلس ومعظم أجهزة الدولة في ذلك الوقت في منطقة الحجاز .

وفي بحث للأستاذ (علي البهكلي) عن مجلس الوكلاء ، إضافة جيدة وقيمة لمعلومات لم ترد في مؤلف الأستاذ (محمد صادق) . فقد تناول البهكلي نظام المجلس الجديد لعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م بالدراسة ، واستعرض أسماء ومناصب الذين شاركوا في عضوية المجلس (البهكلي ، ١٤٠٦هـ ، بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز ، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، ١١-١٤) ، ولكنه أخطأ في استنتاجه – كما فعل الأستاذ صادق – حينما أورد أن سلطات المجلس اقتصرت على منطقة الحجاز فقط (البهكلي ، ١٤٠٦) . وقد وقع في هذا الخطأ آخرون لأنهم استندوا إلى مؤلف الأستاذ محمد صادق (دحلان ، ١٤٠٩هـ ، الجهني ، ١٤٠٤هـ) .

أما (عبدالله الشهيل) ، فلم يتعرض في مؤلفه لتشكيل المجلس وعمله ، وإنما اقتصر على وصف الجهات التابعة للمجلس ، وخصوصاً ما يتعلق بالشؤون المالية والعسكرية ؛ لأن دراسته اقتصرت على الأحداث الواقعة ما بين عامي ١٣٣٣-١٣٥١هـ/ ١٩١٥-١٩٣٢م . وهذا يعني أن الدراسة لم تشمل إلا سنة واحدة فقط من عمر المجلس وهي – بالطبع – غير كافية لتقييم المجلس (الشهيل ، ١٤٠٤هـ) . ولكن الكتابة عن المجلس ظلت قاصرة حتى في المؤلفات التي تناولت التطور السياسي والدستوري للمملكة إبان فترة وجود المجلس كما أسلفنا .

وفي عام ١٤١٤هـ/١٩٩٣م ألقى (إبراهيم العتيبي) مزيداً من الضوء – بخلاف من سبقوه - على مجلس الوكلاء بناء على ما توفر لديه من معلومات قيمة لم تكن في حوزة من سبقوه ، أو بالأحرى لم يبذلوا جهداً كبيراً كما فعل . فقد أوضح أن قرارات المجلس لم تقتصر على منطقة الحجاز فقط، وإنما شملت معظم مناطق المملكة (العتيبي ، ١٤١٤هـ) ، وبما أن تعرضه للمجلس كان ضمن دراسة أشمل لتنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ، فقد كان موجزاً ، ولكنه في نفس الوقت ذو قيمة مقارنة بمن سبقوه (العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

وبعد البحث والتقصي ، اتضح أن أسباب ندرة الدراسات حول هذا الموضوع مردها أن كل ما يتعلق بأنشطة وأعمال المجلس من قرارات ووثائق مودعة لدى محفوظات وزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية

خلال فترة وجود المجلس . وقد تمكن معهد الإدارة العامة من تصوير ألفي وثيقة من أرشيف المجلس تم تصنيفها وتوفيرها للباحثين، ولكن الجزء الأكبر من وثائق المجلس لا يزال غير متوفر بسهولة لمن يرغب القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول هذا الموضوع، غير أن هذه الصعوبات لم تثن الباحث عن القيام بهذه الدراسة - بناء على ما توفر من معلومات - باعتبارها تشكل حافزاً ونقطة بداية لإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عندما يتوفر المزيد من المعلومات مستقبلاً .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من واقع عدم وجود دراسات كافية حول الموضوع ؛ وكذلك لتصحيح المفهوم الشائع - لدى البعض - عن محدودية صلاحيات مجلس الوكلاء على منطقة الحجاز فقط .

أهداف الدراسة :

انطلاقًا من أهمية هذه الدراسة ، فإنها تهدف إلى تحقيق الآتى :

أولاً – إلقاء الضوء على نشأة وتطور الجهاز التنفيذى بالمملكة قبل نشأة المجلس .

ثانيًا – إبراز دور مجلس الوكلاء وصلاحياته فى النظام السياسى السعودى .

ثالثًا – حث الباحثين والدارسين على القيام بالمزيد من الدراسات حول الموضوع .

منهج الدراسة :

استخدم الباحث أسلوب المسح المكتبى بالاعتماد على نظامى المجلس لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م ، وعام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وما بحوزة قسم المحفوظات والوثائق الحكومية بمكتبة معهد الإدارة العامة بالرياض من قرارات اتخذها المجلس خلال الفترة (١٣٥٠ – ١٣٧٠هـ /١٩٣٢ – ١٩٥١م) ، والبالغ عددها ألفى قرار . وبعد الاطلاع على هذه القرارات وتصنيفها إلى مواضيع ، تم اختيار (٢٠٪) من مجموع هذه القرارات البالغ (٢٠٠) ؛ بهدف دراستها لتمثل عينة من نشاط وصلاحيات المجلس فى الشؤون

الداخلية والخارجية ، كما تم الاعتماد على بعض المراجع التى تناولت بإيجاز نشأة وتكوين المجلس .

خطة الدراسة :

تنقسم هذه الدراسة إلى خمسة مباحث ، هى :

المبحث الأول : يتناول الجهاز التنفيذى للدولة خلال الفترة الممتدة بين عامى ١٣٤٥هـ - ١٣٥٠هـ .

المبحث الثانى : يتعرض لنشأة وتطور المجلس .

المبحث الثالث : يناقش تشكيل وتنظيم المجلس .

المبحث الرابع : يتناول بالتفصيل صلاحيات المجلس من خلال الاستشهاد بالعديد من القرارات التى اتخذها المجلس خلال عشرين عامًا فى مواضيع متنوعة .

المبحث الخامس : يناقش العلاقة بين مجلسى الوكلاء والشورى .

المبحث الأول - الجهاز التنفيذى للدولة (١٣٤٥ -١٣٥٠هـ) (١٩٢٦ -١٩٣٢م) :

تمثل الهيكل التنظيمى للجهاز التنفيذى فى المملكة - إبان مراحله الأولى - فى ديوان النائب العام للملك عبدالعزيز فى الحجاز الذى أنشئ بعد تعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز فى منصب النائب العام فى ١٣٤٤/٦/٢٨هـ (١٩٢٥/١١/١٥م) (أم القرى رقم (٥٥) فى ١٣٤٤/٦/٣٠هـ) وعدد من الدوائر الحكومية . وبموجب هذا التعيين أصبح الأمير فيصل رئيسًا للجهاز التنفيذى (الحكومة) ومرجعًا لكافة الدوائر الرسمية . وبناء على ذلك ، صدر أمر ملكى بتشكيل مجلس استشارى مكون من ثلاثة أعضاء ثم رفع العدد إلى خمسة من أجل تقديم المشورة للنائب العام (أم القرى رقم (٥٦) فى ١٣٤٤/٧/٨هـ) ، ثم بعد ذلك أنشئت النيابة العامة ، فمجلس الوكلاء والأجهزة الحكومية التابعة لهما على اختلاف مستوياتها من الإدارات والوكلاء والمجالس التى مثلت فى مجموعها بداية السلطة التنفيذية على أسس حديثة فى المملكة العربية السعودية فى تلك الحقبة .

النيابة العامة :

تولى النائب العام مسؤولية تصريف الشؤون الداخلية في الحجاز التي شملت قطاعات : الصحة والأمن والتعليم والمحاكم الشرعية والبلديات والبرق والبريد والحج وغيرها ، ونظراً للزيادة المطردة في عدد الأجهزة الحكومية ، تم في ١٣٤٥/٢/٢١هـ إحداث جهاز إداري - برئاسة النائب العام - ارتبطت به هذه الإدارات ، وأطلق عليه مسمى النيابة العامة . وقد قامت النيابة العامة بتلقي جميع المكاتبات الواردة من مختلف الدوائر الحكومية والأفراد ، ثم عرضها على النائب العام ، وبعد اتخاذ الإجراءات اللازمة عليها تقوم بتبليغها إلى جهات الاختصاص .

وقد جاءت التعليمات الأساسية لتؤكد تعيين نائب عام للملك عبدالعزيز في الحجاز وإحداث إدارات جديدة ، وتعيين مديرين للأجهزة الحكومية كلما تطلب الأمر ذلك ، كما نصت على اعتبار النيابة العامة مرجعاً عاماً لجميع الدوائر الحكومية ، وإن كان كل واحد من مديري هذه الدوائر مسؤولاً أمامها عن تصريف شؤون إدارته ، والنيابة العامة مسؤولة أمام جلالة الملك (المادتان (٧-٨) من التعليمات الأساسية الحجازية لعام ١٣٤٥هـ) . لذلك ، وتنفيذاً لبنود التعليمات الأساسية ، فقد أعيد تنظيم بعض الأجهزة التنفيذية لتشمل هياكلها الإدارية واختصاصاتها وصلاحياتها ومرجعيتها ، كما تم إحداث أجهزة أخرى . فمن جراء هذا التنظيم ، ارتبطت مديريات : الأمن العام والبرق والبريد والصحة والمالية والمعارف والبلديات والأجهزة المختصة بشؤون التجارة والزراعة والصناعة والمعادن ولجنة إدارة الحج والشؤون الإدارية والقنصلية بمديرية الخارجية ، وديوان المحاسبات بالنيابة العامة (المواد (١١-١٦، ٩ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٤٣) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

وقد تكونت النيابة العامة من خمس شعب هي : شعبة التحرير ، وشعبة التسجيل ، وشعبة تبييض الأوراق ، وشعبة الأوراق ، وشعبة الترجمة (الأمر الملكي رقم (١/١٣/٢٧) في ١٣٤٩/٤/٥) . ونظراً لتشعب وكثرة المسؤوليات والأدوار التي كان يقوم بها النائب العام ، صدر أمر ملكي بتعيين معاونين له : أحدهما اختص بتلقي المعاملات الواردة من الديوان ووكالة المالية والمحاكم الشرعية ومجلس الشورى ، أما الآخر فاختص بالمعاملات الواردة من الأجهزة الحكومية الأخرى . وقد قاما بدراسة المعاملات التي ترد

إليهما – كل حسب اختصاصه – وعرض ملخص ما تحتويه كل معاملة على النائب العام لتقرير ما يراه (أم القرى رقم ٣٤٢ فى ١٣٥٠/٢/٢٤هـ) . كما تم تقسيم النيابة العامة إلى قسمين : قسم اختص بالنظر فى الشؤون المتعلقة بالأمور الداخلية ، والثانى بالنواحى الداخلية ضمن صلاحيات النائب العام بوصفه رئيسًا للحكومة (المادتان (١٩-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

وبالرغم من أن نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م قد نص (المواد من ١٦-٢٠) على إلغاء النيابة العامة وتحويل مسماها إلى وزارة الداخلية التى أنشئت بموجب هذا النظام ، وتقسيم أعمالها بين هذه الوزارة ورئاسة مجلس الوكلاء ، فإن الملاحظ أن النيابة العامة – كجهاز إدارى – لم يتم إلغاؤها بصورة عملية ، حيث استمرت تؤدى وظيفتها كديوان للنائب العام فى الحجاز مع الإشراف على الدوائر الحكومية هناك حتى تم إلغاؤها بصورة رسمية بعد صدور أمر ملكى فى عام ١٣٧٤هـ يقضى بتحويلها إلى ديوان لرئيس مجلس الوزراء .

ونظرًا لقلة المعلومات المنشورة عن الدور الذى لعبته النيابة العامة فى عقدى الخمسينيات والستينيات الهجرية فقد حدث التباس حول بقائها وصلاحياتها، ولكن على ضوء ما توفر، فإنه يمكن الاستنتاج بأن المقصود بإلغاء النيابة العامة ـ كما ورد بنظام مجلس الوكلاء ـ هو حصر اختصاصاتها فى الإشراف على سير الأعمال بالأجهزة الحكومية والتنسيق فيما بينها وذلك بجانب عملها الأساسى كديوان للنائب العام ، أما رسم السياسة العامة للحكومة ، فمن اختصاص مجلس الوكلاء كما نص عليه نظامه .

وتنفيذًا لسياسة التطوير والإصلاح الإدارى التى تبنتها الحكومة ، تم إنشاء العديد من الإدارات والمجالس والهيئات المتعددة فى الفترة ما بين ١٣٤٥هـ ـ ١٣٥٠هـ ، إما تنفيذًا لبعض بنود التعليمات الأساسية ، وإما بمبادرة من الملك عبدالعزيز ؛ وذلك استجابة لمتطلبات مرحلة التأسيس والبناء التى فرضت إنشاء بعض الأجهزة الحكومية التى لم تكن واردة ضمن بنود التعليمات الأساسية . ومن أهم تلك الأجهزة ما يلى :

أولاً – مديرية الشؤون الخارجية :

أبدى الملك عبدالعزيز بعد دخوله جدة عام ١٣٤٤هـ اهتمامًا بالتمثيل الدبلوماسى مع الدول الأجنبية ، حيث تم إنشاء جهاز خاص يعنى بتنسيق هذه الأمور، أطلق عليه

مديرية الشؤون الخارجية ، وقد بينت التعليمات الأساسية ارتباط واختصاص وهيكل هذه المديرية ، حيث ارتبطت بالنيابة العامة من الناحيتين الإدارية والقنصلية ، أما ما يتعلق بصنع السياسة الخارجية فهي مرتبطة بشكل مباشر بالملك عبدالعزيز (المواد (١٧-١٩) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٥٠هـ) . وقد عين الأمير فيصل رئيسًا لها، وفي عام ١٣٤٩هـ تحولت المديرية إلى وزارة (أم القرى رقم (٣١٥) في ١٣٤٩/٧/٢٩هـ) .

ثانيًا - مديرية المالية :

عقب صدور التعليمات الأساسية حولت الإدارة المالية التي أنشئت في مكة المكرمة بعد فترة قصيرة من دخول الملك عبدالعزيز إلى مديرية للمالية ، وقد تولت هذه الإدارة مسؤولية تنظيم واردات ومصروفات الدولة (المواد (٢٠-٢٢) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) ، وفي عام ١٣٤٧هـ تحولت المديرية إلى وكالة المالية (أم القرى رقم (١٩٥) في ١٣٤٧/٤/٧هـ .

ثالثًا - ديوان المحاسبات :

نصت التعليمات الأساسية على تشكيل ديوان للمحاسبات في مكة المكرمة من رئيس وثلاثة أعضاء يعينهم الملك من ذوي الخبرة والاختصاص في الشؤون المالية والحسابات. وقد اختص الديوان بالتفتيش على جميع الأجهزة الحكومية ذات الواردات، وتدقيق جميع المصاريف الحكومية طبقًا لنظام الميزانية العامة والنظم المالية الأخرى، واختص كذلك بالرقابة السابقة على جميع مصروفات خزينة الدولة (المواد ٤٣-٤٥ من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

رابعًا - المفتشية العامة :

تشكلت المفتشية العامة من المفتش العام الذي يرتبط بالملك وعدد من المفتشين في مناطق المملكة المختلفة ، واختصت المفتشية بإجراء المراقبة والتفتيش على جميع الدوائر الحكومية للتأكد من سير عملها وفق التعليمات والأنظمة ، الخاصة بها. وقد منح النظام كلاً من المفتش العام ومفتشي المناطق صلاحيات عديدة تتلخص فيما يلي :

أ - تفتيش دوائر الحكومة ومراقبتها فى كل الأوقات .

ب - توقيف المعاملات المخالفة للأنظمة والأوامر وتوقيف الموظفين المخالفين عن العمل بصورة مؤقتة وطلب محاكمتهم وإجراء التحقيقات اللازمة معهم .

جـ - طلب تبديل أو عزل المأمورين «الموظفين» الذين تثبت عدم صلاحيتهم للعمل .

وأكد النظام على أن يقوم مفتشو المناطق بتقديم تقارير دورية إلى المفتش العام الذى يرفعها للملك. كما طالب النظام رؤساء الأجهزة الحكومية بالتعاون الكامل مع المفتش العام ومفتشى المناطق وتقديم التسهيلات اللازمة لهم، والتقيد بالملاحظات التى يبدونها ضمن حدود الأنظمة والتعليمات (المواد (٤٦-٥٥) من التعليمات الأساسية لعام ١٣٤٥هـ) .

خامسًا - هيئة المراقبة الإدارية :

أصدر الملك عبدالعزيز أمرًا بإنشاء هيئة للمراقبة الإدارية تختص بإجراء التفتيش على أعمال الدوائر الحكومية المختلفة، وقد تشكلت هذه الهيئة من رئيس وثلاثة أعضاء (أم القرى رقم (٢٩٨) فى ١٣٤٩/٢/٨هـ) .

سادسًا - لجنة التفتيش والإصلاح :

تكونت هذه اللجنة بأمر من الملك عبدالعزيز بغرض دراسة الجهاز الإدارى للدولة والتعرف على مواطن الضعف وتقديم تقرير مفصل يشتمل على ما تراه اللجنة من مقترحات بشأن معالجة القصور الإدارى . وتلخصت صلاحيتها فى الأمور الآتية :

١ - النظر فى جميع الشكاوى التى تقدم ضد أى إدارة أو موظف حكومى .

٢ - إجراء مسح ميدانى للأجهزة الحكومية القائمة ودراسة أحوالها ومن ثم إقرار ما يثبت بالتجربة صلاحيته، وإصلاح ما يدعو الحال إلى إصلاحه .

٣ - قبول آراء ومقترحات من الأفراد حول ما يجب اتخاذه من إصلاحات إدارية .

وقد تشكلت اللجنة من سبعة أعضاء وسكرتير (أم القرى رقم (١٣٣) فى ١٤١٦/١/١هـ) . ولكن بالرغم من صغر حجمها، إلا أنها قامت بدور فعّال من خلال مساهمتها فى وضع القواعد الأساسية لجهاز إدارى حديث فى المملكة ، حيث إن بعضًا من الأجهزة

الحكومية والأنظمة التى برزت إلى حيز الوجود بعد عام ١٣٤٦هـ/١٩٢٧م كانت نتيجة مباشرة أو غير مباشرة لجهود وأعمال هذه اللجنة (موسى ، ١٤٠٥هـ) ، ونذكر منها على سبيل المثال ما يلى : الاقتراح بإنشاء مجلس تنفيذى ، مجلس المعارف (١٣٤٦هـ) ، نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ ، نظام البلديات ، تنظيم دائرة الشرطة ، وضع نظام خاص بتأديب الموظفين ، وضع نظام لتدريب المعلمين القائمين على رأس العمل على أصول التربية والتعليم (أم القرى الأرقام (١٣٧ ، ١٣٨ ، ١٣٩) فى ١٣٢٧/١/٢٩هـ ، ١٣٤٦/٢/٧هـ ، ١٣٤٦/٢/١٤هـ .

سابعًا - مديرية المعارف العمومية :

تأسست هذه المديرية فى عام ١٣٤٤هـ للإشراف على التعليم بالمنطقة الغربية ، وفى عام ١٣٤٦هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مجلس للمعارف - بناء على توصية لجنة التفتيش والإصلاح تحت رئاسة مدير المعارف وعضوية ثمانية أعضاء : أربعة من كبار الموظفين ، والآخرين من ذوى الخبرة والمعرفة بشؤون التربية والتعليم ، وقد تولى المجلس كل ما له علاقة بالتعليم ، من مدرسين وطلاب ومناهج دراسية ، كما اختص - كذلك بوضع ميزانية مديرية المعارف العمومية ، وفى عام ١٣٥٧هـ تولت المديرية الإشراف على التعليم بالملكة (موسى ، ١٤٠٥هـ) .

ثامنًا - مديرية الصحة والإسعاف :

فى عام ١٣٤٥هـ تم تحويل دائرة الصحة التى كانت موجودة فى مكة المكرمة عند دخول الملك عبدالعزيز الحجاز إلى مديرية الصحة والإسعاف وربطت بالنيابة العامة حتى عام ١٣٥٠هـ (السنيدى ، ١٤١٢هـ) . وقد تولت هذه المديرية تطوير المرافق الصحية بالملكة فى حدود الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وبالتدريج تطور الجهاز الإدارى للمديرية بحيث أصبح يتكون من الإدارة العامة وسبع مناطق صحية فى مختلف مناطق الملكة ، ضمت العديد من المستشفيات والمستوصفات وجهزت بالأطباء المختصين والأدوية والمستلزمات الطبية (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

تاسعًا - مديرية البرق والبريد :

تشكلت مديرية البرق والبريد فى عام ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م وارتبطت إداريًا بالنيابة العامة . وقد اهتمت المديرية منذ إنشائها بتطوير قطاع الاتصالات وتزويده بالمعدات الحديثة ، وتوسيع خدماتها تدريجيًا لتشمل كافة مناطق المملكة ، وبعد إدخال خدمات الهاتف إلى المملكة أصبحت تعرف فيما بعد بمصلحة البرق والبريد والهاتف (شاكر ، ١٣٦٧هـ) .

عاشرًا - لجنة إدارة الحج :

أنشئت اللجنة – طبقًا لما ورد بالتعليمات الأساسية – تحت رئاسة النائب العام وعضوية رؤساء الإدارات ذوات العلاقة بأمور الحج ، ومن بعض الأفراد الذين تم تعيينهم من قبل الملك عبدالعزيز ، وقد ارتبطت اللجنة بالنيابة العامة ، وبموجب النظام تمتعت اللجنة بصلاحية واسعة فى كل ما يتعلق بشؤون الحج والحجاج واتخاذ ما يلزم من قرارات لتطوير مرافق الحج (المواد (١٤-١٦) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

حادى عشر - البلديات :

خصص القسمان الثامن والتاسع من التعليمات الأساسية لشؤون البلديات، حيث نصا على تشكيل مجالس عمومية للبلديات فى كل من : مكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، وجدة وربطها إداريًا بالنيابة العامة ، وقد حددت المواد كيفية تشكيل هذه المجالس ، وشروط ومدة العضوية ، وصلاحياتها ، وأسلوب عملها ، كما نصت على أن تشكل فى كل دائرة دوائر البلديات تحت رئاسة أمينها لجنة مؤلفة من مديرى شعبها المختلفة لتطبيق قرارات المجالس البلدية العمومية (المواد (٦٢-٧٩) من التعليمات الأساسية ١٣٤٥هـ) .

ثانى عشر - مديرية الأمن العام :

تُعد مديرية الأمن العام من أقدم الأجهزة الحكومية التى أنشأتها الحكومة، ففى عام ١٣٤٤هـ صدر أمر ملكى بإنشاء مديرية للشرطة فى مكة المكرمة، ثم أعقب ذلك إقامة إدارات للشرطة فى مدن الحجاز الرئيسية «المدينة المنورة ، جدة ، الطائف» ثم تحولت إلى مديرية للأمن العام فى أواخر عام ١٣٤٤هـ، وقد أسندت إلى هذه المديرية جميع ما يتعلق بشؤون الأمن مثل : مكافحة الحرائق ، الجوازات ، الإقامة ، المباحث العامة ،

وغيرها من المهام الأمنية الأخرى ، وبعد صدور التعليمات الأساسية أصبحت المديرية مرتبطة بالنيابة العامة. وفي عام ١٣٤٩هـ صدر أمر ملكي بتوحيد جميع إدارات الشرطة وربطها بالمديرية ، ثم تلا ذلك إحداث إدارات للشرطة في الرياض، والأحساء وأبها وجازان (الأمر الملكي رقم (٢٤٤) في ١٣٤٩/٥/٣هـ) : شاكر ١٣٦٧هـ) وبعد صدور نظام مجلس الوكلاء في عام ١٣٥٠هـ ارتبطت المديرية بوزارة الداخلية .

ثالث عشر - مصلحة خفر السواحل :

صدر أمر ملكي في عام ١٣٤٧هـ/١٩٢٦م بإنشاء جهاز لمراقبة حدود المملكة البرية والبحرية على الساحل الغربي في الحجاز تحت مسمى مصلحة خفر السواحل وارتبطت بالنيابة العامة حتى صدور نظام مجلس الوكلاء في عام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م الذي نص على إنشاء وزارة الداخلية وربط المصلحة بها، وبعد إلغاء هذه الوزارة في عام ١٣٥٢هـ/١٩٣٤م ضمت إلى مجلس الوكلاء . وللغرض نفسه أنشئ في عام ١٣٥٩هـ/١٩٤٠م جهاز مماثل في المنطقة الشرقية باسم مصلحة حرس خفر السواحل . ومن المهام الأخرى التي أنيطت بمصلحة خفر السواحل : الإشراف على الموانئ ، وتطبيق أنظمة الصيد والغوص ، واستيفاء الرسوم من الأفراد والمراكب والسفن ، وجميع ما له علاقة بالبحر (شاكر ، ١٣٦٧هـ : العتيبي ، ١٤١٤هـ) .

رابع عشر - إدارة الأمور العسكرية :

أنشأ الملك عبدالعزيز في عام ١٣٤٨هـ/١٩٣٠م إدارة الأمور العسكرية لتكون بمنزلة الخطوة الأولى لتكوين جيش نظامي حديث ، ففي الفترة ما بين ١٣٤٨هـ - ١٣٥٤هـ ارتفع عدد القوات النظامية مما دعا إلى تطوير هذه الإدارة عن طريق تشكيل وكالة الدفاع ومديرية الأمور العسكرية (السلوم ، ١٤٠٦هـ) .

ارتبطت الإدارات - الآنفة الذكر - بالنيابة العامة وذلك في الفترة ما بين ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م حتى ١٣٥٠هـ/١٩٣١م حين صدر نظام مجلس الوكلاء الذي ألغى ذلك الارتباط ونص على تشكيل أجهزة جديدة بصلاحيات أكبر وأشمل من سابقتها، بحيث أصبحت المرجع الإداري لتلك الإدارات ، ومن أهم تلك الأجهزة مجلس الوكلاء الذي أصبح بديلاً للنيابة العامة .

المبحث الثاني – نشأة وتطور مجلس الوكلاء :

نتيجة للإصلاحات السياسية والإدارية التى أدخلت على الجهاز الحكومي فى منطقة الحجاز، ومن بينها إنشاء العديد من الهيئات والإدارات الحكومية، برزت هناك حاجة ماسّة إلى إحداث جهاز تنفيذى مركزى بصلاحيات محددة ليتولى التنسيق بين مختلف الدوائر الحكومية ويكون بديلاً عن المجلس التنفيذى الذى أنشئ عام ١٣٤٥هـ/١٩٢٦م تنفيذاً لإحدى توصيات لجنة التفتيش والإصلاح ، والذى أصبح غير قادر على النهوض بأعباء جهاز حكومي آخذ فى النمو والتطور، مما نتج عن ذلك ضعف فى الأداء والتنسيق بين الدوائر الحكومية المختلفة. ولمعالجة ذلك القصور الإدارى اقترح النائب العام ـ الأمير فيصل بن عبدالعزيز ـ على الملك عبدالعزيز إنشاء مجلس تنفيذى له من الصلاحيات والجهاز الإدارى ما يمكنه من أداء مهامه بصورة أفضل مما هو معمول به . وقد تمت الموافقة الملكية على ذلك الاقتراح ، وأطلق على المجلس الجديد مجلس الوكلاء (الأمر الملكى رقم (١٣/١/١٦) فى ١٣٥٠/٦/٢٨هـ) .

نص الأمر الملكى الخاص بتأسيس المجلس – المكون من خمس مواد – على تشكيل المجلس من النائب العام رئيسًا وعضوية وكيل وزارة الخارجية ووكيل وكالة المالية ونائب رئيس مجلس الشورى (المادتان (٢،١) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦ فى ١٣٥٠/٦/٢٨هـ) . ونص كذلك على المسؤولية التضامنية للأعضاء عن سير عمل المجلس ، واعتبار الرئيس الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى الدوائر الحكومية ، وفى الوقت نفسه مرجعًا للدوائر الحكومية فى معاملاتها الرسمية (المادة (٢) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦) ، وبين كذلك مسؤوليات واختصاصات رئيس المجلس الذى يعتبر مسؤولاً أمام الملك عن تطبيق أنظمة الحكومة، والوكلاء ـ أعضاء المجلس – ورؤساء الدوائر الحكومية غير الأعضاء كل منهم مسؤول بمفرده عن تطبيق النظام ضمن دائرته ومسؤول أمام الملك ورئيس المجلس . وحث أمر التأسيس كافة المسؤولين على المساهمة فى رفع كفاءة الجهاز الإدارى عن طريق تقديم مقترحاتهم وملاحظاتهم إلى الحكومة لدراستها والاستفادة منها (المواد (٣–٥) من الأمر الملكى رقم ١٣/١/١٦) .

صدر أول نظام للمجلس فى ١٣٥٠/٨/١٩هـ ، وقد اشتمل على سبع وعشرين مادة ، تضمنت وصفًا لكيفية تشكيله ، واختصاصات وصلاحيات الرئيس والمجلس ، وأسلوب

المداولات بين الأعضاء وكيفية اتخاذ القرارات، وتنظيمه الداخلي . وقد عمل المجلس ضمن ذلك النظام مدة خمس سنوات تزايد خلالها حجم المسؤوليات الملقاة عليه ، مما دعا في عام ١٣٥٢هـ إلى تشكيل لجنة فرعية تسمى اللجنة الدائمة لمجلس الوكلاء اختصت بدراسة المعاملات الواردة إلى المجلس من مختلف أجهزة الدولة ، ووضع ملخص لكل معاملة محتوياً على وجهة نظر الدائرة صاحبة الشأن ، ومدى انسجام ذلك الرأي مع الأنظمة والتعليمات (خطاب موجه من النائب العام إلى رئيس اللجنة الدائمة بمجلس الوكلاء رقم (٤٧) في ١٣٥٢/٧/٢٤هـ) .

ويلاحظ أنه بعد قيام المجلس طرأ تعديل على الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية ، ويعود سبب ذلك إلى أن نظام المجلس جاء ناسخًا ومعدلاً لنصوص كثيرة من مواد التعليمات الأساسية . فقد ألغى نظام المجلس النيابة العامة وحولها إلى وزارة للداخلية وربطها بالنائب العام ، وقسّم اختصاصاتها وصلاحياتها السابقة إلى قسمين . فقد ارتبط برئاسة مجلس الوكلاء عدد من الإدارات الحكومية مثل : الديوان الملكي ، وزارة الخارجية ، ووكالة المالية العامة ، ومجلس الشورى ، ومديرية الشئون العسكرية ، ورئاسة القضاء ، وأمراء الملحقات . أما وزارة الداخلية فقد أصبحت مرجعًا لكل من مديريات : الصحة العامة ، والمعارف ، والبرق والبريد ، والشرطة ، المحاكم الشرعية ، والكورنتينات ، والبلديات (المواد (١٦-٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ) .

ونظراً لأهمية مجلس الوكلاء في التنظيم السياسي للدولة في ذلك الوقت نصت المادتان «٦ ، ٧» من الأمر الملكي رقم (٢٧١٦) في ١٣٥١/٥/٢٧هـ ، القاضي بتوحيد المملكة على مشاركة المجلس في وضع أنظمة دستورية تنظم كيفية انتقال السلطة وتشكيلات الحكومة، وذلك على النحو التالي :

«المادة السادسة : على مجلس وكلائنا الحالي الشروع حالاً في وضع نظام أساسي للمملكة ونظام توارث العرش ونظام لتشكيلات الحكومة وعرضها علينا لاستصدار أوامرنا فيها .

المادة السابعة : لرئيس مجلس وكلائنا أن يضم إلى أعضاء مجلس الوكلاء أي فرد أو أفراد من ذوي الرأي حين وضع الأنظمة السالفة الذكر للاستفادة من آرائهم والاستفادة بمعلوماتهم» (حمزة ، ١٣٨٨ ب) .

وفى غضون السنوات الخمس التى تلت إصدار نظام المجلس أدخلت بعض التعديلات التى شملت زيادة عضوية المجلس، وتعديل مواعيد اجتماعاته ، ثم تبع ذلك خطوة أكبر تمثلت فى قيام المجلس بمراجعة عامة لمواد نظامه . وبعد الدراسة والبحث والمناقشة تقرر إصدار نظام جديد فى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م ، وقد حظى هذا الاقتراح بموافقة ملكية .

وقد تكون النظام الجديد من اثنتين وعشرين مادة (المرسوم الملكى رقم (٥/١/٨٤) فى ١٣٥٥/٢/٢٣هـ) . ومن أهم ملامحه تولى أحد الأعضاء رئاسة المجلس فى حالة غياب رئيسه حتى لا تتعطل أعماله (المادة (٤) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، كما خوّل النظام رئيس ديوان النائب العام صلاحية توقيع المعاملات البسيطة التى لا يجب إشغال رئيس المجلس بها ، والتى لا تتعدى الإحالات لجهات الاختصاص للاستفسار عن بعض المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية حول موضوع من المواضيع ونحو ذلك (المادة (٧) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) ، وأكد النظام على أن يعقد المجلس اجتماعاته مرتين فى الأسبوع على الأقل (المادة (١٦) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

كما تطور الجهاز الإدارى تدريجيًا فيما بين عامى ١٣٥٠-١٣٧٣هـ (١٩٣٢ - ١٩٥٣م) تطوراً كبيراً . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة بغرض توحيد النظام الإدارى فى المملكة لأسباب مالية ونقص فى الكفاءات الوطنية المؤهلة ، فقد تم تطوير معظم الأجهزة التنفيذية وتوسيع دائرة اختصاصاتها وصلاحياتها لتشمل كافة مناطق المملكة ، كما تم سن العديد من الأنظمة والتعليمات. ومن أهم الأجهزة التنفيذية التى تم إحداثها فى تلك الفترة ما يلى :

أولاً - وزارة الداخلية :

نص نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ/١٩٣١م على إنشاء وزارة للداخلية ونقل جزء كبير من اختصاصات وصلاحيات النيابة العامة إليها وتعيين الأمير فيصل بن عبدالعزيز وزيراً لها، وبذلك أصبحت هذه الوزارة مسؤولة عن كل ما يتعلق بالشؤون الداخلية. وقد استمر ذلك التنظيم حتى عام ١٣٥٣هـ/١٩٣٤م عندما ألغيت الوزارة ونقلت اختصاصاتها إلى رئاسة مجلس الوكلاء . وفى عام ١٣٧٠هـ/١٩٥١م أعيد تشكيل الوزارة من جديد وأصبحت مسؤولة عن الأمن الداخلى والإمارات والبلديات (سعيد ، ١٤٠٩هـ) .

ثانيًا - وزارة المالية :

في عام ١٣٥١هـ تحولت وكالة المالية إلى وزارة المالية وأصبحت مسؤولة عن تنظيم إيرادات ومصروفات الدولة وأصبحت مرجعًا لكل ما له علاقة بالشؤون المالية بالمملكة، كما ضمت الوزارة إدارات خاصة بشؤون التعدين والأشغال العامة ، والزراعة ، والمواصلات، والمشروعات العمرانية ، والتي تحولت فيما بعد إلى وزارات مستقلة .

ثالثًا - وزارة الاقتصاد :

ضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لوزارة المالية، أصدرت الوزارة قرارًا في ١٣٧٠هـ/١٩٥١م بإنشاء ديوان في وزارة المالية باسم ديوان الشؤون الاقتصادية للإشراف على الأمور الاقتصادية ، وفي عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م ، تحول هذا الديوان إلى وزارة للاقتصاد تحت رئاسة وزير المالية ، ولكن هذا الوضع لم يدم طويلاً حيث رؤى أنه ليس من الضروري إنشاء وزارة مستقلة للاقتصاد، بل من الأفضل دمجها في وزارة المالية ، وقد تم ذلك في عام ١٣٧٤هـ/١٩٥٥م بحيث أصبحت الشؤون المالية والاقتصادية مرة أخرى تحت إشراف وزارة واحدة تحت مسمى وزارة المالية والاقتصاد الوطني (السلوم ١٤٠٦هـ) .

رابعًا - وزارة الدفاع :

في عام ١٣٥٤هـ/١٩٣٦م تحولت إدارة الأمور العسكرية إلى وكالة الدفاع والأمور العسكرية ، وفي عام ١٣٥٩هـ/١٩٤١م ألغيت إدارة الأمور العسكرية ، وتم تشكيل رئاسة الأركان الحربية ، وفي عام ١٣٦٣هـ/١٩٤٤م رفع مستوى الوكالة إلى وزارة (أم القرى رقم (١٠٣٠) في ١٣٦٣/١٢/١١هـ) .

خامسًا - مديرية الزراعة :

انطلاقًا من اهتمام الحكومة بإنعاش الحركة الزراعية وتنميتها فقد عمدت الحكومة إلى إنشاء جهاز يتولى الإشراف على القطاع الزراعي ، ممثلاً في مديرية الزراعة التي تشكلت في عام ١٣٦٧هـ . وقد ارتبطت المديرية من الناحية الإدارية بوزارة المالية حتى تم رفع مستواها إلى وزارة في أعقاب إنشاء مجلس الوزراء عام ١٣٧٣هـ (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

سادسًا - وزارة الصحة :

في عام ١٣٧٠هـ/١٩٥١م حولت مديرية الصحة والإسعاف إلى وزارة للصحة وأصبحت مسؤولة عن الشؤون الوقائية والصحية في جميع أنحاء المملكة ، وقد تطورت الخدمات الصحية والعلاجية بعد إنشاء الوزارة التي شرعت في فتح المستشفيات في المدن الكبيرة، والمستوصفات والمراكز الصحية في المدن والقرى (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

سابعًا - وزارة المواصلات :

أنشئت وزارة المواصلات في عام ١٣٧٢هـ/١٩٥٣م بحيث أصبحت مسؤولة عن شؤون البرق والبريد والهاتف والطرق وسكة الحديد . وقد تولت الوزارة تطوير قطاع الاتصالات والنقل خلفًا لمصلحة البريد والبرق والهاتف ومصلحة الأشغال العامة والمعادن اللتين كانتا مسؤولتين عن هذه الأمور، ثم بعد ذلك خفض مستوى الوزارة إلى وكالة لشئون المواصلات وربطت بوزارة المالية ، ولكن ذلك لم يستمر طويلاً حيث أعيد إنشاء الوزارة مرة أخرى في عام ١٣٧٥هـ (السنيدي ، ١٤١٢هـ) .

وهكذا نرى أن تطور ونمو الجهاز التنفيذي قد اتّسم بطابع التدرج . ففي الفترة ما بين عامي ١٣٤٥هـ - ١٣٥٠هـ/١٩٢٦ - ١٩٣١م ، تم تجميع وتنظيم الإدارات المتشابهة في مديريات أو إدارات ، ثم تلتها مرحلة أخرى تم فيها تجميع وتطوير الإدارات ذات الاختصاصات المتشابهة ورفع مستوى بعضها إلى وزارات بنهاية عام ١٣٧٢هـ .

المبحث الثالث - تشكيل وتنظيم المجلس :

تولى نظام المجلس بيان كيفية تشكيل وعدد أعضاء المجلس، ولكن مع تزايد المسؤوليات والأعباء الملقاة عليه، أصدر الملك عبدالعزيز عدة أوامر ملكية تقضي بزيادة عدد أعضائه بصورة تدريجية حتى يتمكن من القيام بواجباته ، وبيّن النظام - كذلك - تنظيمه الداخلي ، وأسلوب عمله وعدد جلساته الأسبوعية، وكيفية اتخاذ القرارات .

أولاً - تشكيل المجلس :

تشكل المجلس في بادئ الأمر من النائب العام - الأمير فيصل بن عبدالعزيز - رئيساً ، وعضوية وكيل وزارة الخارجية فؤاد أمين حمزة ، ووكيل وكالة المالية عبدالله

السليمان الحمدان، ونائب رئيس مجلس الشورى صالح شطا (المادة (١) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) . لكن التشكيل لم يتوقف عند هذا العدد ، بل تمت زيادة عضويته تدريجيًا ، واستبدل أعضاؤه بآخرين ، وذلك حسب مقتضيات الحاجة ، فقد انضم إلى عضوية المجلس الأمير عبدالله الفيصل وأشخاص آخرون على مر السنين .

ففي عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م أصدر الملك عبدالعزيز أمرًا بأن يتكون مجلس الوكلاء من مجلسين : مجلس دائم مكون من عبدالعزيز بن إبراهيم البراهيم ، وعبدالله محمد الفضل ، وخالد أحمد أبو الوليد ، وهذا المجلس يجتمع يوميًا كل صباح ، ومجلس آخر مكون من أعضاء المجلس السابقين وهم : عبدالله السليمان الحمدان الذى أصبح وزيرًا للمالية بعد تشكيلها فى عام ١٣٥١هـ/١٩٣٢م ، وفؤاد أمين حمزة، وحمد السليمان الحمدان وكيل وزارة المالية . وهذا المجلس يجتمع كل ليلة بانضمام أعضاء المجلس الدائم إليه سواء كان هناك عمل يبحث فيه أو لم يكن لديه شيء . وينضم إلى عضوية المجلس – بصورة متقطعة – يوسف محمد ياسين رئيس الشعبة السياسية بالديوان الملكى عندما يكون الملك عبدالعزيز متواجدًا فى الحجاز (أبو راس ، ١٤١٦هـ) .

وبمرور الوقت ، أدخلت عدة تعديلات على تشكيل المجلس ، فعلى سبيل المثال – عين الأمير نايف الشعلان نائبًا لرئيس المجلس ، والأستاذ إبراهيم السليمان رئيس ديوان الأمير فيصل بن عبدالعزيز عضوًا ، والشريف شرف رضا عضوًا . وبهذه التعيينات تضاعف عدد أعضاء المجلس ليتجاوز ما هو منصوص عليه فى نظام المجلس بعدة مرات (أم القرى رقم (٣٧٣) فى ١٣٥٠/٩/٢٨هـ) . ويعد هذا التوسع التدريجى فى عضوية المجلس مؤشرًا على أهمية وتنامى دور المجلس فى النظام السياسى السعودى الحديث .

ولكن الملاحظ أن الوزارات التى كانت قائمة أثناء فترة وجود المجلس فى السلطة (الخارجية، الداخلية ، المالية ، الدفاع ، الصحة ، المواصلات) ، لم يرد ما يدل على تمثيلها فى المجلس باستثناء وزارتى الخارجية والمالية .

ثانيًا – ديوان المجلس :

أنشأ المجلس جهازًا إداريًا لتنظيم أعماله وتنسيق اتصالاته ومراسلاته مع الأجهزة الحكومية، وتم ترتيب وتصنيف إدارات الديوان على النحو التالى : رئاسة الديوان ، معاون رئيس الديوان ، مأمور البرقيات ، مأمور السجل والمحفوظات ، قسم معاملات

مجلس الوكلاء والديوان الملكي ، قسم معاملات الدوائر الحكومية ، وقسم الآلة والمبيضين (الطباعة والتحرير) .

ويعتبر رئيس الديوان حلقة الوصل بين هذه الدوائر، ويحق له حضور جلسات المجلس والاشتراك في أعماله، وتتولى رئاسة الديوان إرسال المعاملات إلى الإدارات الحكومية سواء منها الصادر عن المجلس أو عن رئيسه بوصفه نائبًا للملك عبد العزيز في الحجاز أثناء غيابه . وقد قام الديوان بترتيب وتنسيق أعمال المجلس حيث تم ترتيب وتبويب المعاملات والملفات المتعلقة بكل دائرة وبكل موضوع بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ، كما تم حفظ قيود وسجلات المكاتبات الصادرة من المجلس والواردة إليه بأسلوب منظم .

أما معاون رئيس الديوان فإنه - بموجب النظام - يعتبر المسؤول المباشر عن سير أعمال الديوان والإشراف عليها ومراقبة موظفي الديوان والإشراف على حفظ الأوراق وتسجيلها ، والرد على المراسلات والاستفسارات ، وما يكلفه به رئيس الديوان . أما موظفو الديوان الآخرون فكل فرد يؤدي عمله المنوط به حسب مسمى وظيفته المعين عليها (المواد (٢٣،٤-٢٦) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

ثالثًا - عقد الجلسات واتخاذ القرارات :

في السنوات الأولى من عمر المجلس كان انعقاد الجلسات يتم ليلاً حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، كما أن المجلس يعقد اجتماعًا واحداً كل أسبوع على الأقل لأجل النظر في المسائل التي تعرض عليه والبتّ فيها (المادة (١٢) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) .

وعندما تعدّل نظام المجلس في عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م نص على أن يعقد المجلس جلساته يوميًا حينما يكون أكثر أعضائه موجودين في مكان واحد، وعلى أن يجتمع مرتين في الأسبوع على الأقل بحضور رئيس المجلس إذا كان موجوداً في البلاد (المادة (١٦) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد قامت رئاسة المجلس بإعداد محضر خاص لكل جلسة يعقدها يبين فيها كل قرار بمفرده بحيث يحتفظ الديوان بالنسخة الأصلية الموقع عليها، ثم توزع صور المحضر على جهات الاختصاص، كما قام الديوان بتدوين المحاضر في سجلات بشكل مرتب ليسهل الرجوع إليها عند اللزوم (المادة (١٩) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام كيفية اتخاذ القرارات والنصاب النظامي «القانوني» الذي بموجبه تصبح قرارات المجلس سارية المفعول ، مبينًا أن قرارات المجلس تؤخذ بالأكثرية، ويقتضي لأجل نفاذها أن يكون موقعًا عليها من قبل الأكثرية التي من بينها الوكيل الذي يختص القرار به ، ثم تبلغ إلى جميع الوكلاء بالتنفيذ .

وإذا تخلف أحد الأعضاء عن أي جلسة من الجلسات وكانت هناك أمور تستدعي حضوره لتعلقها بدائرته ، فلا يمكن أن يؤدي غيابه إلى تعطيل أعمال المجلس، بل تصدر القرارات اللازمة بشأن الموضوع قيد المناقشة وتبلغ القرارات إلى جميع الوكلاء ومنهم الوكيل الغائب ، فإن كان له اعتراض أو وجهة نظر على مضمون القرارات التي صدرت أثناء غيابه، فعليه أن يوضح ذلك لرئيس المجلس وزملائه حتى يُمكن إيقاف العمل بهذه القرارات لحين الاجتماع والمراجعة ، وإذا لم يكن له أي اعتراض يعتبر القرار نافذًا . ويُعد عدم اعتراض الوكيل الغائب في مدى ثلاثة أيام من تاريخ استلامه للقرار الموضوع في غيابه إقرارًا منه بالموافقة عليه إذا لم يكن له عذر شرعي يتسبب في تأجيل اعتراضه ، وإلا فإن القرار ينفذ .

ولكن إذا عرض على المجلس موضوع وكان لذلك العضو المتخلف عن الحضور رأي مكتوب حيال الموضوع قيد الدراسة والمناقشة، ففي هذه الحالة يعتبر ذلك الرأي هو رأيه عند التصويت على مشروع القرار (المواد (٩-١٠، ١٧-١٨) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

وأوضح النظام أسلوب التعامل بين الأعضاء داخل المجلس وبين الرئاسة والأعضاء حول المواضيع المطروحة للنقاش ، ففي حالة حدوث خلاف بين الأعضاء حول أي موضوع ، أو حدوث اعتراض على قرار صادر بالأكثرية ، فلرئيس المجلس – بصفته نائبًا للملك في الحجاز – أن يمارس حقه الدستوري ويأمر بتنفيذ ذلك القرار على مسؤوليته إذا لم يكن يحتمل التأخير ، أما إذا كان من الممكن تأجيله ، فعلى الرئيس مراجعة المقام السامي «الملك» لاستصدار أمره في ذلك الموضوع .

كذلك في حالة صدور أمر رئيس المجلس لأحد الأعضاء لأجل تنفيذ أمر لا يستند إلى نص نظامي ، أو قرار من المجلس ، ولكن العضو المكلف بتنفيذ ذلك الأمر معترض على ذلك ، فقد أوجب النظام على العضو تنفيذ ذلك الأمر إذا كان خطيًا ومستندًا إلى أمر ملكي مشار فيه إلى رقم وتاريخ ذلك الأمر، أو يرفع الأمر إلى المقام السامي إذا لم يكن موضحًا فيه الأمر الملكي المستند إليه .

وللإجابة عن استفسارات الأعضاء ، بيّن النظام أحقية الوكلاء بأن يستفسروا من بعضهم كتابيًا حول أى قرار من قرارات المجلس ، وعلى الزميل الموجه إليه الاستفسار أن يجيب عن سؤال زميله ، وفى حالة رفضه يرفع الأمر إلى الملك ليبتّ فى موضوع الخلاف بصفته المرجع النهائى للمجلس فى جميع الأمور (المواد (١١،١٢-١٥) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعكس هذا التنظيم الدقيق لأسلوب عمل المجلس، الأهمية التى كان يشغلها مجلس الوكلاء فى النظام السياسى السعودى فى تلك الحقبة، كما يبين كذلك مستوى التطور الذى وصلت إليه المؤسسات السياسية والدستورية فى المملكة فى فترة زمنية وجيزة ، مقارنة بمثيلاتها من الدول التى سبقتها فى هذا المضمار بعدة عقود .

ولتطوير أسلوب عمل المجلس طرح نائب الرئيس نايف الشعلان اقتراحًا عبارة عن سبع مواد وضعها كنظام داخلى يسير عليه المجلس، وينص ذلك الاقتراح على ما يلى :

١ – ينعقد المجلس تحت رئاسة صاحب السمو الملكى الأمير فيصل بن عبدالعزيز أو نائبه .

٢ – تعتبر الجلسة نظامية إذا حضرها نصف الأعضاء .

٣ – يراعى فى افتتاح الجلسات والمذاكرة ما تقتضيه نظام الهيئات المقرونة بالتصديق العالى .

٤ – يعقد المجلس جلستين فى كل أسبوع تبتدئ كل منهما من الساعة الثالثة صباحًا .

٥ – فى حالة وجود أعمال كثيرة لدى المجلس تستلزم زيادة عدد الجلسات المقررة يمكن لرئيس المجلس أن يعين جلسات إضافية لإنجاز الأعمال المتراكمة .

٦ – يجب الحضور فى مواعيد الجلسات ولا يحق لأحد التأخير والتخلف عن الحضور إلا لعذر شرعى .

٧ – إذا بدا لأحد الأعضاء عذر شرعى يستوجب تخلفه عن الحضور فعليه أن يُشعر الرئاسة بذلك قبل حلول موعد الجلسة .

وقد خضع هذا الاقتراح للمناقشة المستفيضة من قبل أعضاء المجلس، وأبديت حوله العديد من الملاحظات ، التى منها أن نظام المجلس المعمول به (نظام ١٣٥٥هـ) قد اشتمل على ما من شأنه أن يكفل سير العمل فيه على الشكل الذى يتفق مع طبيعة

أعضائه وطبيعة الأعمال الأساسية المسؤولين عنها، ولهذا، فلقد رأى بعض الأعضاء الاستمرار على النظام الحالى وعدم إدخال تعديل أو زيادة عليه، لذلك فقد بقى تنظيم المجلس الداخلى بدون تعديل (قرار مجلس الوكلاء رقم (٣١٥) فى ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ) .

المبحث الرابع - الصلاحيات والاختصاصات :

تمتع الرئيس والمجلس بصلاحيات واختصاصات واسعة حسب نصوص نظام المجلس، والثقة التى أولاها الملك عبدالعزيز لهم. وسوف نبين فى هذا المبحث الموقع الهام الذى كان يشغله رئيس المجلس فى الجهاز الحكومى فى ذلك الوقت ، وكذلك الصلاحيات والاختصاصات التى مارسها المجلس طيلة فترة وجوده فى السلطة .

أولاً - صلاحيات رئيس المجلس :

أسند إلى النائب العام (الأمير فيصل بن عبدالعزيز) منذ تعيينه فى هذا المنصب فى ٢٨/٦/١٣٤٤هـ (١٥/١١/١٩٢٥م) (أم القرى رقم (٥٥) فى ٣٠/٦/١٣٤٤هـ) مهمة تولى كافة شؤون الدولة فى منطقة الحجاز نيابة عن الملك عبدالعزيز . وبحكم مسؤولياته المتعددة فقد تولى المهام الآتية :

١ - رئاسة مجلس الوكلاء علاوة على النيابة العامة ووزارتى الداخلية والخارجية .

٢ - المرجع لكافة الدوائر الرسمية .

٣ - الواسطة لإصدار الأوامر الملكية إلى جميع الدوائر الحكومية (المواد (٢-٣،١٣،٢٠) من نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ) .

ويعود السبب فى تقلده لهذه المناصب - رقم حداثة سنه - إلى بروزه كإحدى الشخصيات الرئيسية فى إدارة الملك عبدالعزيز. فلقد أظهر فى سن مبكرة ذكاء وموهبة إدارية وقيادية جعلت والده - الملك عبدالعزيز - يعهد إليه بهذه المناصب الرفيعة فى جهاز الدولة .

وحتى لا تتعطل أعمال المجلس، فقد أجاز النظام أنه فى حالة غياب الرئيس يتولى الرئاسة بالنيابة أحد الأعضاء بالمناوبة (المادتان (٤-٥) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) . ونظراً لتركيز جميع المسؤوليات فى مجلس الوكلاء ـ خصوصاً بعد إلغاء وزارة الداخلية

فى عام ١٣٥٣هـ/١٩٣٤م ودمج أعمالها مع ديوان رئاسة المجلس ، (السنيدى ، ١٤١٢هـ) فقد أصبح من الصعب على رئيس المجلس الاطلاع على جميع المعاملات الواردة إلى المجلس ، لهذا فقد تم تفويض رئيس ديوان رئاسة المجلس بالتوقيع على المعاملات البسيطة التى لا تتعدى حالات الاستفسار حول موضوع من المواضيع أو طلب إجراء تحقيقات أولية أو نحو ذلك (المادة (٧) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد بقى الأمير فيصل رئيسًا للمجلس طيلة فترة عمر المجلس التى قاربت ثلاثة وعشرين عامًا (١٣٥٠هـ - ١٣٧٣هـ/١٩٣٢ - ١٩٥٣م) مما أكسبه قوة وحيوية ، ويتضح ذلك من خلال الدور الحيوى الذى لعبه المجلس فى تطوير المملكة فى جميع المجالات، كما يدل على ذلك حجم ونوعية القرارات التى كان يتخذها .

ثانيًا - صلاحيات واختصاصات المجلس :

لم يوضح نظام المجلس لعام١٣٥٠هـ/١٩٣١م بصورة مفصلة صلاحيات واختصاصات المجلس وإنما وردت بصفة عامة ، حيث أشار إلى أن المجلس يستمد سلطته من حضرة صاحب الجلالة الملك ، والوكلاء مسؤولون بالتضامن أمام الملك عن السياسة العامة ، وكل منهم مسؤول أيضًا عن أعمال وزارته (المادة (٥) من نظام المجلس لعام ١٣٥٠هـ) ، وعندما تم تغيير نظام المجلس فى عام ١٣٥٥هـ/١٩٣٦م تم الإبقاء على مضمون هذه المادة (المادة (٨) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) ، ولكن فى نفس الوقت أوضح النظام الجديد بصورة مفصلة أن الأعمال التى تعرض على المجلس هى :

١ - المعاملات المنتهية التى يجب عرضها على جلالة الملك .

٢ - المعاملات الخاصة بالشؤون المالية الهامة .

٣ - المعاملات الخاصة بالشؤون الخارجية الهامة .

٤ - ما يتعلق بالمشاريع العمرانية وأمور الدولة الهامة .

٥ - الأمور التى هى خارجة عن الأوامر والنظم .

٦ - موازنات الدوائر .

٧ - المعاملات الإدارية الهامة (المادة (٢٢) من نظام المجلس لعام ١٣٥٥هـ) .

وقد مكنت هذه الصلاحيات الواسعة ، مجلس الوكلاء من النظر فى كثير من المجالات واتخاذ العديد من القرارات الهامة خلال فترة وجوده فى السلطة . وباستعراض ألفى قرار من القرارات التى أصدرها المجلس فى الفترة ما بين عامى ١٣٥١هـ - ١٣٧٠هـ تبين أن المجلس تمتع باختصاصات وصلاحيات واسعة فى الشؤون الداخلية تشبه إلى حد كبير ما يتمتع به مجلس الوزراء فى الوقت الحالى . فقد مارس المجلس سلطة مناقشة وإقرار وتعديل وإلغاء وتفسير الأنظمة والتعليمات .

الجدول رقم (١)

نماذج من الأنظمة التى أقرها مجلس الوكلاء

رقم القرار	التاريخ	الموضوع
١١	١٣٥٤/٨/٢١هـ ـ ١٩٣٥/١١/٢٧م	تفسير المادة «٢٠» من نظام الجوازات .
٣٤	١٣٥٥/٥/٢٤هـ ـ ١٩٣٦/٨/١١م	نظام تفتيش المعارف .
٤٩	١٣٥٥/٧/٣هـ ـ ١٩٣٦/٩/١٨م	إدخال بعض التعديلات على نظام الشركة الأهلية للسيارات .
٦٠	١٣٥٥/٩/١٠هـ ـ ١٩٣٦/١١/٢٣م	تعديل مواد نظام تمييز الصكوك التجارية .
١١	١٣٥٦/٣/٢٣هـ ـ ١٩٣٧/٦/٢م	النظام الإدارى للقضاء الشرعى .
٢١	١٣٥٦/٤/١٢هـ ـ ١٩٣٧/٦/٢١م	نظام البرق مع تعديل الفقرة «ج» من المادة «٣٧» .
٣٢	١٣٥٦/٦/٩هـ ـ ١٩٣٧/٨/١٦م	تعديل نظام الجنسية السعودية .
١٩	١٣٥٧/٣/٩هـ ـ ١٩٣٨/٥/٨م	تعديل المادة «٢» من نظام الحكورات .
١٦٧	١٣٥٧/٤/٢٥هـ ـ ١٩٣٨/٦/٢٣م	نظام البلديات المعدل .
٤٤٤	١٣٥٧/١٠/١٩هـ ـ ١٩٣٨/١٢/١١م	تفسير المادة «٨٨» من نظام المرافعات .
٥١٠	١٣٥٧/١١/٢٧هـ ـ ١٩٣٩/١/١٧م	نظام شركة التعاون الأهلية .
١٠	١٣٥٨/٢/١٥هـ ـ ١٩٣٩/٤/٥م	تعديل المادة «٢» من نظام المصاريف السفرية .
٣٠٩	١٣٥٨/٨/١٠هـ ـ ١٩٣٩/٩/٢٤م	نظام الأمراء والمجالس الإدارية .
٢٢	١٣٥٩/٤/٢٦هـ ـ ١٩٤٠/٦/٢م	تعديل المواد «١، ٧، ٨» من نظام المدعى العام .

تابع للجدول رقم (١) :

٩٢	١٣٥٩/٦/١٩هـ - ١٩٤٠/٧/٢٤م	نظام طائفة الصاغة .
٢٢٨	١٣٥٩/١٠/٢٨هـ - ١٩٤٠/١١/٢٨م	نظام الطرق والمباني .
٥	١٣٦٠/٢/١٠هـ - ١٩٤١/٣/٨م	تعديل المادة «٢١» من نظام جباية أموال الدولة .
٢٣١	١٣٦٠/٩/٢٧هـ - ١٩٤١/١٠/١٧م	نظام العمل .
٥٨	١٣٦١/٤/١٠هـ - ١٩٤٢/٤/٢٦م	نظام المناقصات .
٦٦	١٣٦٢/١٠/١٢هـ - ١٩٤٣/١٠/١١م	نظام إنشاء الغرف التجارية بالمملكة .
٩٠	١٣٦٢/١١/١٧هـ - ١٩٤٣/١١/١٤م	نظام الأمن العام .
١١	١٣٦٣/٤/٢٢هـ - ١٩٤٤/٤/١٥م	إضافة مادة إلى نظام دلالي العقار .
٦٣	١٣٦٣/١٠/٢٢هـ - ١٩٤٤/١٠/٩م	إلغاء مادتي «٢،٤» من نظام دلالي الحوت .
٢٠	١٣٦٤/٥/٤هـ - ١٩٤٥/٤/١٦م	تعديل المادة «٢٩» من نظام دفن الموتى .
٣٧	١٣٦٥/٧/٢٠هـ - ١٩٤٦/٦/١٩م	تعليمات رخص السيارات وتجديدها .

يوضح الجدول السابق نموذجاً من الأنظمة المتعددة التي أقرها المجلس ثم أصبحت سارية المفعول ليس في منطقة الحجاز فقط، وإنما في مختلف مناطق المملكة ؛ حيث ساد اعتقاد مفاده أن سلطات المجلس مقصورة على منطقة الحجاز بحكم تواجده وتشكيله (صادق ، ١٣٨٥هـ ، البهكلي ، ١٤٠٦هـ) ، ولكن واقع الحال يخالف ذلك ؛ لأن نظام المجلس لم يحدد النطاق الجغرافي التي تسري عليه قراراته، ولتأكيد ذلك، فقد نظر المجلس في العديد من القضايا والأمور الخاصة بمختلف مناطق المملكة واتخذ قرارات بشأنها .

ففي المنطقة الجنوبية درس المجلس العديد من المشروعات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية وأصدر قرارات بشأنها . ففي عام ١٣٥٣هـ ناقش المجلس حالة الموانئ في جيزان واتخذ الإجراءات الكفيلة بتطويرها ، وأصدر موافقته على ميزانية مقاطعة جيزان لعام ١٣٥٦هـ ، كما وافق على تشكيل جهة مختصة في جيزان تتولى إجراءات الدخول في الجنسية السعودية . وفي عام ١٣٥٧هـ أصدر موافقته على تأسيس إدارة للشرطة في منطقة جيزان، وأقر ميزانيتها (قرارات مجلس الوكلاء (٢١ في ١٣٥٣/١١/٩هـ ، ١٣ في

١٣٥٦هـ ، ٥٢ فى ١٣٥٧/٣/١٩هـ ، ٢٥٠ فى ١٣٥٧/٩/٣هـ ، ٤٧٠ فى ١٣٥٧/١١/٥هـ) واتخذ المجلس عدة قرارات لتنفيذ بعض المشروعات في منطقتى نجران وعسير نذكر منها - على سبيل المثال - موافقته على ميزانية مقاطعة نجران لعام ١٣٥٦هـ ، وبناء مستوصف ومركز للحدود فى نجران عام ١٣٥٨هـ ، وإقرار ميزانية بلدية أبها لعامى ١٣٥٧ - ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (٦ فى ١٣٥٦/٣/١٦هـ ، ٤٥ فى ١٣٥٨/٤/١٦هـ ، ٦٧ فى ١٣٥٨/٥/٦ ، ٣٤٦ فى ١٣٥٨/٨/١٤هـ ، ٣٨٧ فى ١٣٥٨/٨/٢٤هـ) .

وبخصوص منطقة الحدود الشمالية أقر المجلس ترتيبات وتشكيلات الحدود الغربية والشمالية من المملكة ووضع موازنة بناء على تلك التشكيلات ، وأقر تشكيلات إمارة الجوف وموازنتها لعام ١٣٥٥هـ ، والجنود المقرر تعيينهم لتلك الإمارة ، وأصدر موافقته على ميزانية مدرسة القريات لعام ١٣٥٨هـ (قرارات مجلس الوكلاء (١ فى ١٣٥٥/٣/٥هـ ، فى ١٣٥٥/٧/٢هـ ٣٦٣ فى ١٣٥٨/٦/٢٠هـ) .

وفى منطقتى نجد والقصيم، نظر المجلس فى عدد من المسائل التى تهم هاتين المنطقتين واتخذ قرارات حيالها ، منها موافقته على ميزانية المدارس التسع بالرياض والأحساء وملحقاتها لعام ١٣٥٧هـ ، والنظر فى تأسيس مدرستين فى الرياض وشقراء فى عام ١٣٥٩هـ ، ودراسة أحوال موظفى إدارة البرق والبريد بالرياض ، والموافقة على طلب مديرية المعارف العامة إحداث وظيفة مدرس بمدرسة عنيزة بالقصيم (قرارات مجلس الوكلاء (٣٤٧ فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ ، ٣٠١ فى ١٣٥٨/٨/٩هـ ، ٤٢٧ فى ١٣٥٨/١٠/٢٤هـ ، ٨٣ فى ١٣٦٠/٦/٢هـ ، ١٤٢ فى ١٣٦١/٩/٢٣هـ) .

وبخصوص المنطقة الشرقية ، أقر المجلس العديد من المشاريع المتعلقة بشؤون الاتصالات ، والصحة ، والتعليم ، كما أقر تشكيلات وميزانيات بعض الدوائر الحكومية هناك ، ففى عام ١٣٥٥هـ وافق المجلس على تأسيس مستشفى لمنسوبى شركة الزيت العربية الأمريكية بالظهران ، وفى عام ١٣٥٨هـ وافق على ربط التشكيلات الصحية بمركز الأحساء ومركز القطيف بميزانية مديرية الصحة العامة ، وأصدر المجلس موافقته على طلب البرق والبريد بخصوص زيادة رواتب موظفى اللاسلكى بالأحساء والجبيل والقطيف ، وتأسيس سنترالات وهواتف لمقاطعة الأحساء ، ووافق كذلك على ميزانية شرطة الأحساء لعام ١٣٥٨هـ ، وأصدر قراراً تتم بموجبه مساءلة مدير جمارك الأحساء عن السفن التى ترسو بموانئ الأحساء بدعوى الاضطرار بدون وثائق رسمية

تدل على حمولتها والجهة الصادرة منها . قرارات مجلس الوكلاء (٧٦ فى ١٣٥٥/١٠/٢٨هـ ، ٣١ فى ١٣٥٦/٦/٥هـ ، ١١٤ فى ١٣٥٧/٣/٣٠هـ ، ١٣٨ فى ١٣٥٧/٤/١٢هـ ، ٧٧ فى ١٣٥٨/٥/٧هـ ٣٥٩ فى ١٣٥٨/٨/١٤هـ ، ٨٩ فى ١٣٥٦/٦/١٥هـ ، ٥٦ فى ١٣٦٢/٨/٢٤هـ) .

أما على مستوى المملكة (انظر الجدول رقم ١) فقد اتخذ المجلس الكثير من القرارات التى شملت مجالات عديدة، فحدد قيمة الرسوم والضرائب على الخدمات والبضائع المستوردة ، كما وافق على توحيد الموازين والمكاييل ، ونظر فى معاملات طالبى الجنسية السعودية وأقر من تنطبق عليه شروط التجنس ، ورفض من لا تنطبق عليه الشروط ، كما أقر كل ما يتعلق بالسياسة التعليمية مثل فتح المدارس، وتعيين المدرسين ، وإقرار المناهج الدراسية ونتائج الاختبارات ، وتحديد الإجازة الدراسية فى جميع أنحاء المملكة، وإرسال البعثات للدراسة فى الخارج . وفى مجال الإعلام ، اضطلع المجلس بمسؤولية منح التراخيص لإصدار الصحف والمجلات فى الداخل ، ومراقبة المطبوعات الأجنبية القادمة إلى البلاد ، وتقرير العقوبات على من يخالف تعليمات الرقابة ، كما أقر المجلس تشكيل هيئة لمراقبة الصحف المحلية قبل طبعها وإبداء الملاحظات عليها ، ومنع دخول الصحف والمجلات والكتب التى تنشر ما يخلّ بالدين والآداب العامة (قرارات مجلس الوكلاء (٣٦٧ فى ١٣٥٨/٨/١٨هـ ، فى ١٣٥٧/٣/٢٣هـ ، فى ١٣٥٧/٧/١٨هـ ، ٤٦ فى ١٣٥٨/٤/١هـ ، ٤٩ فى ١٣٥٧/٣/١٩هـ ، ٣٦ فى ١٣٥٨/٣/١١هـ ، ٨ فى ١٣٦٣/٤/١٠هـ ، ٢٦٦ فى ١٣٥٨/٦/٧هـ ، ٥٣ فى ١٣٥٩/٥/٢٠هـ) .

وفيما يختص بالشؤون الإدارية ، نظر المجلس فى العديد من الأمور ذات العلاقة بالرقابة الإدارية وإحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية. فقد تولى المجلس دراسة التقارير المرفوعة من هيئات الرقابة الإدارية التى تقوم بالتفتيش على الدوائر الحكومية للتأكد من اتباعها للأنظمة والتعليمات والأوامر وفرض الغرامات المادية والجزاءات التأديبية بحق مرتكبى المخالفات النظامية .

وفى مجال إحداث وتنظيم الأجهزة الحكومية ، أصدر المجلس عدة قرارات بتشكيل العديد من الدوائر الحكومية فى مختلف مناطق المملكة ، فقد وافق المجلس – على سبيل المثال – على تشكيل إدارة الجوازات بالمدينة، ومجلس إدارى فى بيشة ، وإعادة تنظيم النيابة العامة ، وتأسيس بلدية فى كل من الليث والعلا ، وفصل كتابة العدل عن المحكمة بمنطقة الجوف (قرارات مجلس الوكلاء (٦٩ فى ١٣٥٦/٨/١٢هـ ، ٧٠ فى ١٣٥٦/٨/١٢هـ ، ٢٤٧

فى ١٣٥٧/٥/٢١هـ ، ٢٥٦ فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ ، ١٩ فى ١٣٥٨/٢/٢١هـ ، ١٤٤ فى ١٣٥٩/٧/٢٧هـ ، ٤٨ فى ١٣٦٠/٥/٤هـ ، ٢٨ فى ١٣٦١/١/٢هـ ، ١١ فى ١٣٦٢/٤/٨هـ) .

وفيما يتعلق بموظفى الحكومة ، فإنه نظراً لعدم وجود إدارة مركزية على مستوى الدولة تتولى الاهتمام بشؤون الموظفين فيما يختص بالتعيين والترقية والعزل والإحالة على التقاعد ، والإجازات ، والانتداب ، وإحداث الوظائف ، ونقل الموظف من عمل لآخر إما تأديبياً وإما حسب مقتضيات ظروف العمل . فقد كان المجلس مسؤولاً عن تطبيق وتفسير نصوص مواد نظام المأمورين العام ، ثم نظام الموظفين العام (١٣٦٤هـ). وبناء على ذلك الاختصاص ، أصبح الجهة المعنية بالموافقة على التعيينات بالإدارات الحكومية والمصادقة على الترشيحات لعضوية مجالس الإدارة بالمدن ، ومجالس الإمارات والبلديات ، والمجالس المتخصصة ، كمجلسى المعارف والتجار (قرارات مجلس الوكلاء (١٥ فى ١٣٥٧/٤/٢٣هـ ، ٢٨٢ فى ١٣٥٧/٩/١٥هـ ، فى ١٣٨٥/٤/٢٢هـ ، ٦٨ فى ١٣٦٠/٥/٢٢هـ) .

ومارس المجلس صلاحياته المالية عن طريق إقرار ميزانيات الدوائر الحكومية وإجراء التعديلات عليها واعتبار غرة رجب من كل عام بداية السنة المالية ، والموافقة على صرف رواتب موظفى الدولة، وإقرار شروط مناقصات البناء والترميم للمشاريع الحكومية كالمبانى والطرق، ومحطات توليد الكهرباء، وتنقية وتوزيع المياه . وتمتع المجلس كذلك بصلاحيات إقرار وتعديل أو إلغاء الرسوم على الخدمات وأصحاب الحرف المهنية والواردات إلى المملكة ، كما قام المجلس بانتداب هيئات التفتيش للتأكد من اتباع الدوائر الحكومية للأنظمة والتعليمات المالية (قرارات مجلس الوكلاء (٩ فى ١٣٥٥/٣/١٧هـ ، ١٣ فى ١٣٥٦/٣/٢٦هـ ، ٥٤ فى ١٣٥٧/٣/١٩هـ ، ١٩ فى ١٣٥٨/٥/٨هـ ، ١٢٧ فى ١٣٩٥/٧/٢٥ هـ ، ٢٠٤ فى ١٣٦٠/٩/١٧هـ ، ٥٨ فى ١٣٦١/٤/١٠هـ) .

وبالنسبة للشؤون الخارجية ، فبالرغم من احتفاظ الملك عبدالعزيز بصلاحيات رسم السياسة الخارجية والدفاعية بوصفه رئيساً للدولة، فقد لعب المجلس دوراً محدوداً على صعيد الشؤون الخارجية تمثل ـ على سبيل المثال ـ فى مناقشة الإعفاءات الضريبية بين المملكة والدول الأخرى على البضائع والخدمات ورسوم دخول الأفراد (قرارات مجلس الوكلاء (٧ فى ١٣٥٥/٣/١٢هـ ، ٢٧ فى ١٣٥٦/٦/٢هـ ، ٢٨ فى ١٣٥٨/٣/١٨هـ ، ١٤٦ فى ١٣٥٨/٥/١٨ هـ ، ٤٥٢ فى ١٣٥٢/١١/١٩هـ ، ٤٨ فى ١٣٦٠/٥/٤هـ) ، أما مناقشة وإبرام الاتفاقيات الدولية مع أشخاص القانون الدولى فقد بقيت خارج أعمال المجلس . وبناء

على ذلك ، فقد ركز المجلس جهوده على الشؤون الداخلية بأوجهها المتعددة : المالية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية ، وسن وتعديل الأنظمة والتعليمات وغيرها .

ولكن دور المجلس لم يقتصر على النظر في الشؤون العامة فقط ، بل يستفاد من بعض القرارات التي أصدرها أنه تولى الفصل في نزاعات فردية وأقر عقوبات وجزاءات على من ثبتت إدانتهم . كما قام كذلك – بالرغم من وجود محاكم إدارية – بالفصل في نزاعات بين أفراد وجهات حكومية (قرارات مجلس الوكلاء (١٠ في ١٣٥٧/٣/٦هـ ، ٩ في ١٣٥٩/٣/٢هـ ، ٣٠ في ١٣٥٩/٤/٢٦هـ) .

وهكذا فقد تم الاستشهاد بهذه النماذج من القرارات لإثبات شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لجميع مناطق المملكة خلافًا لما كان شائعًا بأن صلاحية المجلس مقصورة على منطقة الحجاز فقط ، ولتؤكد في الوقت نفسه كفاءة وقدرة المجلس على ممارسة صلاحياته واختصاصاته المنصوص عليها في النظام . أما في الأمور التي لا يوجد نص نظامي أو أمر ملكي يعالجها، فيعرض الأمر عندئذ على الملك بوصفه المرجع النهائي للمجلس لتقرير ما يراه .

المبحث الخامس – العلاقة بين مجلسي الوكلاء والشورى :

حدد نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ ثم بعد ذلك نظام ١٣٤٧هـ نمط العلاقة بين الحكومة والمجلس . وفي هذا الصدد حددت المادة الخامسة من نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ الأعمال التي تعرضها الحكومة على المجلس وهي :

١ – موازنات دوائر الحكومة والبلديات وموازنة عين زبيدة .

٢ – الرخص للشروع في عمل مشاريع اقتصادية وعمرانية .

٣ – الامتيازات والمشاريع المالية والاقتصادية .

٤ – نزع الملكية للمنافع العمومية .

٥ – سن الأنظمة والقوانين .

٦ – الزيادات التي تضاف إلى موازنات الدوائر في بحر السنة .

٧ - النفقات العارضة التى تعرض لدوائر الحكومة خلال السنة إذا زادت عن مائة جنيه

٨ - قرارات استخدام الموظفين الأجانب .

٩ - العقود مع الشركات أو التجار لمشترى أو مبيع لوازم دوائر الحكومة إذا زاد المبلغ عن مائتى جنيه .

وأوضح النظام كذلك أسلوب التعامل بين هاتين المؤسستين أثناء دراسة مشاريع القرارات المطروحة للنقاش . فقد نصت المادة التاسعة على ما يلى :

«إذا عرضت الحكومة مشروعًا على المجلس فرفضه أو عدّل فيه تعديلاً لم توافق عليه، فللنائب العام أن يعيد المشروع إلى المجلس مع ملاحظات كافية لإقناعه بصواب رأى الحكومة وضرورة تغيير قراره ، فإن رفضه المجلس ثانيًا أو أصر على تعديله السابق، يكون الفصل فى الأمر لجلالة الملك ، وللمجلس أن يراجع جلالة الملك بواسطة رئيسه لأجل التصديق على مشروع قرره المجلس ومضى عليه شهران قبل صدور إرادة الملك بالموافقة عليه» (قرارات مجلس الوكلاء (٥١ فى ١٣٥٧/٥/٢٣هـ ، ٣٨٢ فى ١٣٥٧/٩/١٥هـ ، ٦١ فى ١٣٥٨/٤/٢٢هـ ، ٦٨ فى ١٣٦٠/٥/٢٢هـ) .

والجدير بالذكر أن المقصود بالحكومة فى ذلك الوقت النيابة العامة والإدارات الحكومية المرتبطة بها، وبما أن النائب العام الأمير فيصل بن عبدالعزيز كان يجمع بين رئاسة الحكومة ومجلس الشورى ، فقد سادت روح التعاون بين هاتين المؤسستين . وقد تم تنشيط وتطوير تلك العلاقة بشكل منظم فى أعقاب إنشاء مجلس الوكلاء وتوليه مهام السلطة التنفيذية فى عام ١٣٥٠هـ/١٩٣٢م ، برئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز ، حيث كان يحيل إلى مجلس الشورى العديد من المواضيع من أجل دراستها وإبداء الرأى حولها (المادة (٩) نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ) . وهكذا فإن رئاسة الأمير فيصل بن عبدالعزيز للنيابة العامة ، ومجلس الشورى ، ومجلس الوكلاء ، جعل التنسيق والتعاون بين تلك المؤسسات أمرًا سهلاً وميسرًا . كذلك فإن تعيين نائب رئيس مجلس الشورى عضوًا فى مجلس الوكلاء منذ تشكيله ، جعل مجلس الشورى على صلة دائمة بما يحدث داخل أروقة مجلس الوكلاء ليس من خلال رئيسه فحسب ، بل من خلال نائبه أيضًا .

وانطلاقًا من ذلك التعاون شارك المجلسان بدرجات متفاوتة فى رسم السياسة الداخلية والخارجية حسبما نص عليه نظامهما ، فالأنظمة والتعليمات التى سنتها الدولة فى عقدى الخمسينيات والستينيات من القرن الهجرى الماضى والأمور المالية والإدارية والتعليمية وغيرها قد تمت دراستها وإقرارها بواسطة المجلسين . وحتى تصبح معظم قرارات مجلس الشورى سارية المفعول فإن ذلك يتطلب موافقة مجلس الوكلاء عليها (قرارات مجلس الوكلاء (١٦٠ فى ١٣٥٧/٤/٢٣هـ ، ٢٥٢ فى ١٣٥٧/٥/٢٢هـ ، ٢٣٣ فى ١٣٥٨/٦/٤هـ ، ٣٤٠ فى ١٣٦٠/١٠/٩هـ) . وقد استمرت هذه العلاقة حتى إلغاء مجلس الوكلاء واستبداله بمجلس الوزراء فى عام ١٣٧٣هـ/١٩٥٣م .

ومن تتبع طبيعة العلاقة بين المجلسين ، يلاحظ أن مجلس الوكلاء قد أصبح ـ بمرور الوقت ـ يمارس سلطة تنظيمية (تشريعية) ، بجانب وظيفته التنفيذية ، وقد يعود السبب فى ذلك إلى ظروف المرحلة التى كانت تمر بها الدولة فى تلك الفترة ، والتى يطلق عليها مرحلة البناء السياسى والإدارى والدستورى . فمؤسسات وأنظمة الدولة كانت فى مراحلها المبكرة ، مما تطلب إشرافًا ومتابعة دائمة من قبل الحكومة ، الأمر الذى جعل مجلس الوكلاء يبرز كأهم مؤسسة سياسية خلال فترة وجوده فى السلطة .

النتائج :

نستنتج من هذه الدراسة ما يلى :

١ – شمولية صلاحيات مجلس الوكلاء لكافة أنحاء المملكة كما دلت على ذلك قراراته التى اتخذها على مستوى المملكة والمناطق . لذلك فإن مجلس الوزراء ليس أول جهاز تنفيذى مركزى ينشأ فى المملكة .

٢ – تمتع مجلس الوكلاء بصلاحيات واسعة فى رسم السياسة الداخلية ، أما فى الشؤون الخارجية فدوره محدود نظرًا لارتباطها بالملك عبدالعزيز .

٣ – إن سبب ندرة الدراسات حول مجلس الوكلاء يعود إلى عدم توفر معلومات كافية عنه ؛ لأن أرشيف المجلس لا يزال لدى إدارة المحفوظات بوزارة الداخلية بوصفها الجهة المسؤولة عنه خلال فترة وجوده باستثناء ما تمكن معهد الإدارة العامة من الحصول عليه ، ولكن الأمل معقود على المركز الوطنى للوثائق والمحفوظات التابع

لمجلس الوزراء ، والمكلف – بموجب نظامه ولوائحه التنظيمية – بجمع وتصنيف جميع وثائق الدولة وتهيئتها للباحثين والدارسين . وحتى يتم ذلك ، فستظل الدراسات والأبحاث حول مجلس الوكلاء قاصرة ودون المستوى المطلوب ، ولكن ما توفره – حتى الآن – يوضح بصورة لا لبس فيها أهمية وجدية المجلس خلال فترة وجوده فى السلطة ، لدرجة تُوجب على الباحثين إعطاءه الاهتمام الذى يستحقه .

فمن المعلومات التى تم الحصول عليها من الوثائق الحكومية والمراجع الأخرى يتبين أن مجلس الوكلاء قد مارس أعماله كجهاز تنفيذى لمدة ثلاثة وعشرين عامًا (١٣٥٠هـ-١٣٧٣هـ/١٩٣٢-١٩٥٣م) ، اتسعت خلالها صلاحياته تدريجيًا بحيث أصبح ينظر ويقرر فى أمور عديدة على الصعيد الداخلى . فعلى الرغم من تأجيل وضع نظام لتشكيلات الحكومة يتم بموجبه توحيد النظام الإدارى فى المملكة حسبما نصت عليه المادة السادسة من الأمر الملكى القاضى بتوحيد مسمى المملكة لأسباب مالية ونقص فى الكفاءات الوطنية المدربة فى ذلك الوقت ، إلا أن مجلس الوكلاء بإمكاناته الإدارية والمادية المحدودة قد تمكن من المساهمة بشكل إيجابى فى نمو وتطور المجتمع والدولة فى مختلف المجالات .

وبعد أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الحكومة من جراء التوسع فى تقديم الخدمات إلى كافة مناطق المملكة – نتيجة لارتفاع دخل الدولة من البترول – مما أوجب إحداث أجهزة حكومية جديدة ، وتطوير وتحديث ما هو قائم ، أصبح من الضرورى إعادة النظر فى تشكيل وصلاحيات واختصاصات مجلس الوكلاء على ضوء الواقع الجديد . وقد ترتب على ذلك استبدال مجلس الوزراء بمجلس الوكلاء ليتولى رسم السياسة الداخلية والخارجية ليبدأ مسيرة البناء من حيث انتهى سابقه .

المراجـــع

أولاً - المراجع الأساسية (الوثائق الحكومية) :

أ - الأنظمة :

١ - التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية لعام ١٣٤٥هـ (١٩٢٦م) .

٢ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٦هـ (١٩٢٧م) .

٣ - نظام مجلس الشورى لعام ١٣٤٧هـ (١٩٢٨م) .

٤ - الأمر الملكي بتأسيس مجلس الوكلاء رقم (١٦/١/١٣) في ٢٨/٦/١٣٥٠هـ .

٥ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٠هـ (١٩٣١م) .

٦ - نظام مجلس الوكلاء لعام ١٣٥٥هـ (١٩٣٦م) .

ثانيًا - أم القرى (الجريدة الرسمية) :

١ - أم القرى عدد رقم (٥٥) في ٣٠/٦/١٣٤٤هـ (١٥/١/١٩٢٦م) .

٢ - أم القرى عدد رقم (٥٦) في ٨/٧/١٣٤٤هـ (٢٢/١/١٩٢٦م) .

٣ - أم القرى عدد رقم (٩٠) في ٢٥/٢/١٣٤٥هـ (٣/٩/١٩٢٦م) .

٤ - أم القرى عدد رقم (٩١) في ٣/٣/١٣٤٥هـ (١٠/٩/١٩٢٦م) .

٥ - أم القرى عدد رقم (١٣٣) في ١/١/١٣٤٦هـ (١/٧/١٩٢٧م) .

٦ - أم القرى عدد رقم (١٣٧) في ٢٩/١/١٣٤٦هـ (٢٩/٧/١٩٢٧م) .

٧ - أم القرى عدد رقم (١٣٨) في ٧/٢/١٣٤٦هـ (٥/٨/١٩٢٧م) .

٨ - أم القرى عدد رقم (١٣٩) في ١٤/٢/١٣٤٦هـ (١٢/٨/١٩٢٧م) .

٩ - أم القرى عدد رقم (١٩٥) في ٧/٤/١٣٤٧هـ (٢١/٩/١٩٢٨م) .

١٠- أم القرى عدد رقم (٢٩١) في ٨/٢/١٣٤٩هـ (٤/٧/١٩٣٠م) .

١١- أم القرى عدد رقم (٣١٥) في ٢٩/٧/١٣٤٩هـ (١٩/١٢/١٩٣٠م) .

١٢- أم القرى عدد رقم (٣٤٣) في ٢٤/٢/١٣٥٠هـ (١٠/٧/١٩٣١م) .

١٣- أم القرى عدد رقم (٣٧٠) فى ١٣٥٠/٩/٧هـ (١٩٣٢/١/١٥م) .

١٤- أم القرى عدد رقم (٣٧٣) فى ١٣٥٠/٩/٢٨هـ (١٩٣٢/٢/٥م) .

جـ – قرارات مجلس الوكلاء :

١ – قرار رقم «٢١» فى ١٣٥٣/١١/٩هـ/١٩٣٥/٢/١٢م.

٢ – قرار رقم «١١» فى ١٣٥٤/٨/٢١هـ /١٩٣٥/١١/١٧م.

٣ – قرار رقم «١» فى ١٣٥٥/٣/٥هـ/١٩٣٦/٥/٢٥م.

٤ – قرار رقم «٧» فى ١٣٥٥/٣/١٢هـ/١٩٣٦/٦/١م .

٥ – قرار رقم «٩» فى ١٣٥٥/٣/١٧هـ/١٩٣٦/٦/٦م.

٦ – قرار رقم «١١» فى ١٣٥٥/٣/١٩هـ/١٩٣٦/٦/٨م.

٧ – قرار رقم «١٤» فى ١٣٥٥/٣/٢٣هـ/١٩٣٦/٦/١٢م.

٨ – قرار رقم «١٦» فى ١٣٥٥/٣/٢٥هـ/١٩٣٦/٦/١٤م .

٩ – قرار رقم «١٧» فى ١٣٥٥/٣/٢٦هـ/١٩٣٦/٦/١٥م.

١٠- قرار رقم «٢١» فى ١٣٥٥/٤/١هـ/١٩٣٦/٦/٣٠م .

١١- قرار رقم «٢٤» فى ١٣٥٥/٤/١٨هـ/١٩٣٦/٧/٧م.

١٢- قرار رقم «٢٦» فى ١٣٥٥/٤/٢٠هـ/١٩٣٦/٧/٩م.

١٣- قرار رقم «٢٨» فى ١٣٥٥/٥/٢هـ/ ١٩٣٦/٧/٢٠م.

١٤- قرار رقم «٣٠» فى ١٣٥٥/٥/١٦هـ/١٩٣٦/٨/٣م.

١٥- قرار رقم «٣٤» فى ١٣٥٥/٥/٢٤هـ/١٩٣٦/٨/١١م.

١٦- قرار رقم «٤٦» فى ١٣٥٥/٦/٢٨هـ/١٩٣٦/٩/١٤م.

١٧- قرار رقم «٤٨» فى ١٣٥٥/٧/٢هـ/١٩٣٦/٩/١٧م .

١٨- قرار رقم «٤٩» فى ١٣٥٥/٧/٣هـ/١٩٣٦/٩/١٨م .

١٩- قرار رقم «٥١» فى ١٣٥٥/٨/١٩هـ/١٩٣٦/١١/٣م.

٢٠- قرار رقم «٦٠» فى ١٣٥٥/٩/١٠هـ/١٩٣٦/١١/٢٠م.

٢١- قرار رقم «٧١» فى ١٣٥٥/١٠/١٤هـ/١٩٣٦/١٢/٢٧م.

٢٢- قرار رقم «٧٠» فى ١٢/١٠/١٣٥٥هـ/٢٥/١٢/١٩٣٦م.

٢٣- قرار رقم «٧٦» فى ٢٨/١٠/١٣٥٥هـ/١٠/١/١٩٣٧م.

٢٤- قرار رقم «٨٥» فى ١٧/١١/١٣٥٥هـ/٢٨/١/١٩٣٧م.

٢٥- قرار رقم «٢» فى ٩/٣/١٣٥٦هـ/١٩/٥/١٩٣٧م.

٢٦- قرار رقم «٤» فى ١٠/٣/١٣٥٦هـ/٢٠/٥/١٩٣٧م.

٢٧- قرار رقم «٦» فى ١٦/٣/١٣٥٦هـ/٢٦/٥/١٩٣٧م.

٢٨- قرار رقم «١٠» فى ٢٢/٣/١٣٥٦هـ/١/٦/١٩٣٧م.

٢٩- قرار رقم «١١» فى ٢٣/٣/١٣٥٦هـ/٢/٦/١٩٣٧م.

٣٠- قرار رقم «١٢» فى ٢٤/٣/١٣٥٦هـ/٣/٦/١٩٣٧م.

٣١- قرار رقم «١٣» فى ٢٦/٣/١٣٥٦هـ/٥/٦/١٩٣٧م.

٣٢- قرار رقم «١٤» فى ٢٨/٣/١٣٥٦هـ/٧/٦/١٩٣٧م.

٣٣- قرار رقم «١٦» فى ٢/٤/١٣٥٦هـ/١١/٦/١٩٣٧م.

٣٤- قرار رقم «٢١» فى ١٢/٤/١٣٥٦هـ/٢١/٦/١٩٣٧م.

٣٥- قرار رقم «٢٢» فى ١٣/٤/١٣٥٦هـ/٢٢/٦/١٩٣٧م.

٣٦- قرار رقم «٢٣» فى ١٧/٤/١٣٥٦هـ/٢٦/٦/١٩٣٧م.

٣٧- قرار رقم «٢٥» فى ٢٥/٤/١٣٥٦هـ/٤/٧/١٩٣٧م.

٣٨- قرار رقم «٢٧» فى ٢/٦/١٣٥٦هـ/٩/٨/١٩٣٧م.

٣٩- قرار رقم «٣١» فى ٥/٦/١٣٥٦هـ/١٢/٨/١٩٣٧م.

٤٠- قرار رقم «٣٢» فى ٩/٦/١٣٥٦هـ/١٦/٨/١٩٣٧م.

٤١- قرار رقم «٣٧» فى ١٧/٦/١٣٥٦هـ/٢٤/٨/١٩٣٧م.

٤٢- قرار رقم «٤٠» فى ٢٦/٦/١٣٥٦هـ/٢/٩/١٩٣٧م.

٤٣- قرار رقم «٤١» فى ٢٩/٦/١٣٥٦هـ/٥/٩/١٩٣٧م.

٤٤- قرار رقم «٥٠» فى ١٩/٧/١٣٥٦هـ/٢٤/٩/١٩٣٧م.

٤٥- قرار رقم «٦٤» فى ٦/٨/١٣٥٦هـ/١١/١٠/١٩٣٧م.

٤٦- قرار رقم «٦٩» فى ١٢/٨/١٣٥٦هـ/١٧/١٠/١٩٣٧م.

٤٧- قرار رقم «٧٠» فى ١٣/٨/١٣٥٦هـ/١٨/١٠/١٩٣٧م.

٤٨- قرار رقم «٢» فى ٢٥/٥/١٣٥٧هـ/٢٢/٧/١٩٣٨م.

٤٩- قرار رقم «١٠» فى ٦/٣/١٣٥٧هـ/٥/٥/١٩٣٨م.

٥٠- قرار رقم «١٣» فى ٩/٣/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.

٥١- قرار رقم «١٧» فى ٩/٣/١٣٥٧هـ/١/٥/١٩٣٨م.

٥٢- قرار رقم «١٩» فى ٩/٣/١٣٥٧هـ/٨/٥/١٩٣٨م.

٥٣- قرار رقم «٢٣» فى ١١/٣/١٣٥٧هـ/١٠/٥/١٩٣٨م.

٥٤- قرار رقم «٢٩» فى ١٢/٣/١٣٥٧هـ/١١/٥/١٩٣٨م.

٥٥- قرار رقم «٣٧» فى ١٥/٣/١٣٥٧هـ/١٤/٥/١٩٣٨م.

٥٦- قرار رقم «٣٨» فى ١٨/٣/١٣٥٧هـ/١٧/٥/١٩٣٨م.

٥٧- قرار رقم «٤٢» فى ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٥٨- قرار رقم «٤٩» فى ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٥٩- قرار رقم «٥١» فى ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٦٠- قرار رقم «٥٢» فى ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م.

٦١- قرار رقم «٥٤» فى ١٩/٣/١٣٥٧هـ/١٨/٥/١٩٣٨م .

٦٢- قرار رقم «٦٥» فى ٢٣/٣/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.

٦٣- قرار رقم «٨٥» فى ٢٣/٣/١٣٥٧هـ/٢٢/٥/١٩٣٨م.

٦٤- قرار رقم «١٠٩» فى ٢٩/٣/١٣٥٧هـ/٢٨/٥/١٩٣٨م.

٦٥- قرار رقم «١١٤» فى ٣٠/٣/١٣٥٧هـ/٢٩/٥/١٩٣٨م.

٦٦- قرار رقم «١٣٨» فى ١٢/٤/١٣٥٧هـ/١٠/٦/١٩٣٨م.

٦٧- قرار رقم «١٥١» فى ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٦٨- قرار رقم «١٥٤» فى ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٦٩- قرار رقم «١٦٠» فى ٢٣/٤/١٣٥٧هـ/٢١/٦/١٩٣٨م.

٧٠- قرار رقم «١٦٧» فى ١٣٥٧/٤/٢٥هـ/١٩٣٨/٦/٢٣م.

٧١- قرار رقم «٢٠٠» فى ١٣٥٧/٥/٣هـ/١٩٣٨/٦/٣٠م.

٧٢- قرار رقم «٢٤٧» فى ١٣٥٧/٥/٢١هـ/١٩٣٨/٧/١٨م.

٧٣- قرار رقم «٢٥٢» فى ١٣٥٧/٥/٢٢هـ/١٩٣٨/٧/١٩م.

٧٤- قرار رقم «٢٦٠» فى ١٣٥٧/٥/٢٤هـ/١٩٣٨/٧/٢١م.

٧٥- قرار رقم «٣٢٩» فى ١٣٥٧/٧/١٨هـ/١٩٣٨/٩/١٢م.

٧٦- قرار رقم «٣٤٧» فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ/١٩٣٨/١٠/٤م.

٧٧- قرار رقم «٣٥٦» فى ١٣٥٧/٨/١٠هـ/١٩٣٨/١٠/٤م.

٧٨- قرار رقم «٣٨٠» فى ١٣٥٧/٩/٩هـ/١٩٣٨/١١/١م.

٧٩- قرار رقم «٣٨٢» فى ١٣٥٧/٩/١٥هـ/١٩٣٨/١١/٧م.

٨٠- قرار رقم «٤٠٦» فى ١٣٥٧/١٠/٦هـ/١٩٣٨/١١/٢٨م.

٨١- قرار رقم «٤١٩» فى ١٣٥٧/١٠/١٥هـ/١٩٣٨/١٢/٧م.

٨٢- قرار رقم «٤٢١» فى ١٣٥٧/١٠/١٥هـ/١٩٣٨/١٢/٧م.

٨٣- قرار رقم «٤٤٤» فى ١٣٥٧/١٠/١٩هـ/١٩٣٨/١٢/١١م.

٨٤- قرار رقم «٤٦٢» فى ١٣٥٧/١٠/٢٩هـ/١٩٣٨/١٢/٢١م.

٨٥- قرار رقم «٤٧٠» فى ١٣٥٧/١١/٥هـ/١٩٣٨/١٢/٢٦م.

٨٦- قرار رقم «٥٠٣» فى ١٣٥٧/١١/٢٧هـ/١٩٣٩/١/١٧م.

٨٧- قرار رقم «٥١٠» فى ١٣٥٧/١١/٢٧هـ/١٩٣٩/١/١٧م.

٨٨- قرار رقم «٢» فى ١٣٥٨/٢/٦هـ/١٩٣٩/٣/٢٧م.

٨٩- قرار رقم «١٠» فى ١٣٥٨/٢/١٥هـ/١٩٣٩/٤/٥م.

٩٠- قرار رقم «١٩» فى ١٣٥٨/٢/٢١هـ/١٩٣٩/٤/١١م.

٩١- قرار رقم «٢٢» فى ١٣٥٨/٢/٢٧هـ/١٩٣٩/٤/١٧م.

٩٢- قرار رقم «٣٦» فى ١٣٥٨/٣/١١هـ/١٩٣٩/٤/٣٠م.

٩٣- قرار رقم «٤٥» فى ١٣٥٨/٤/١هـ/١٩٣٩/٥/٢٠م.

٩٤- قرار رقم «٤٦» في ١٣٥٨/٤/١هـ/١٩٣٩/٥/٢٠م.

٩٥- قرار رقم «٦١» في ١٣٥٨/٤/٢٢هـ/١٩٣٩/٦/١٠م.

٩٦- قرار رقم «٦٧» في ١٣٥٨/٥/٦هـ/١٩٣٩/٦/٢٣م.

٩٧- قرار رقم «٧٧» في ١٣٥٨/٥/٧هـ/١٩٣٩/٦/٢٤م.

٩٨- قرار رقم «٧٨» في ١٣٥٨/٥/٧هـ/١٩٣٩/٦/٢٤م.

٩٩- قرار رقم «٨٩» في ١٣٥٨/٥/٨هـ/١٩٣٩/٦/٢٥م.

١٠٠- قرار رقم «١٤٦» في ١٣٥٨/٥/١٨هـ/١٩٣٩/٧/٥م.

١٠١- قرار رقم «١٥٠» في ١٣٥٨/٥/١٨هـ/١٩٣٩/٧/٥م.

١٠٢- قرار رقم «٢١٥» في ١٣٥٨/٥/٢٩هـ/١٩٣٩/٧/١٦م.

١٠٣- قرار رقم «٢٢٤» في ١٣٥٨/٦/٢هـ/١٩٣٩/٧/١٩م.

١٠٤- قرار رقم «٢٣٣» في ١٣٥٨/٦/٤هـ/١٩٣٩/٧/٢١م.

١٠٥- قرار رقم «٢٣٨» في ١٣٥٨/٦/٦هـ/١٩٣٩/٧/٢٣م.

١٠٦- قرار رقم «٢٤٦» في ١٣٥٨/٦/٧هـ/١٩٣٩/٧/٢٤م.

١٠٧- قرار رقم «٢٥٦» في ١٣٥٨/٦/٨هـ/١٩٣٩/٧/٢٥م.

١٠٨- قرار رقم «٢٦٣» في ١٣٥٨/٦/٢٠هـ١٩٣٩/٨/٦م.

١٠٩- قرار رقم «٢٨٧» في ١٣٥٨/٧/٨هـ/١٩٣٩/٨/٢٣م.

١١٠- قرار رقم «٣٠١» في ١٣٥٨/٨/٩هـ/١٩٣٩/٩/٢٣م.

١١١- قرار رقم «٣٠٦» في ١٣٥٨/٨/٩هـ/١٩٣٩/٩/٢٣م.

١١٢- قرار رقم «٣٠٩» في ١٣٥٨/٨/١٠هـ/١٩٣٩/٩/٢٤م.

١١٣- قرار رقم «٣١٨» في ١٣٥٨/٨/١١هـ/ ١٩٣٩/٩/٢٥م.

١١٤- قرار رقم «٣٢٩» في ١٣٥٨/٨/١١هـ/١٩٣٩/٩/٢٥م.

١١٥- قرار رقم «٣٤٦» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/١٩٣٩/٩/٢٨م.

١١٦- قرار رقم «٣٥١» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/١٩٣٩/٩/٢٨م.

١١٧- قرار رقم «٣٥٩» في ١٣٥٨/٨/١٤هـ/١٩٣٩/٩/٢٨م.

١١٨- قرار رقم «٣٦٧» في ١٨/٨/١٣٥٨هـ/٢/١٠/١٩٣٩م.

١١٩- قرار رقم «٣٨٠» في ٢٣/٨/١٣٥٨هـ/٧/١٠/١٩٣٩م.

١٢٠- قرار رقم «٣٨٦» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢١- قرار رقم «٣٨٧» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢٢- قرار رقم «٣٨٩» في ٢٤/٨/١٣٥٨هـ/٨/١٠/١٩٣٩م.

١٢٣- قرار رقم «٤٠١» في ٢٩/٨/١٣٥٨هـ/١٣/١٠/١٩٣٩م.

١٢٤- قرار رقم «٤٠٨» في ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.

١٢٥- قرار رقم «٤١٠» في ٧/١٠/١٣٥٨هـ/١٩/١١/١٩٣٩م.

١٢٦- قرار رقم «٤٢٧» في ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.

١٢٧- قرار رقم «٤٢٨» في ٢٤/١٠/١٣٥٨هـ/٦/١٢/١٩٣٩م.

١٢٨- قرار رقم «٤٣٢» في ٢٩/١٠/١٣٥٨هـ/١١/١٢/١٩٣٩م.

١٢٩- قرار رقم «٤٥٢» في ٩/١١/١٣٥٨هـ/٢٠/١٢/١٩٣٩م.

١٣٠- قرار رقم «٩» في ٢/٣/١٣٥٩هـ/٩/٤/١٩٤٠م.

١٣١- قرار رقم «٢٢» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/ ٦/ ١٩٤٠م.

١٣٢- قرار رقم «٢٣» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٣- قرار رقم «٢٤» في ٢٦/٤/١٣٥٩هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٤- قرار رقم «٢٩» في ٢٦/٤/١٣٥٣هـ/٢/٦/١٩٤٠م.

١٣٥- قرار رقم «٥٣» في ٢٠/٥/١٣٥٩هـ/٢٥/٦/١٩٤٠.

١٣٦- قرار رقم «٦٠» في ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.

١٣٧- قرار رقم «٦١» في ٢٥/٥/١٣٥٩هـ/٣٠/٦/١٩٤٠م.

١٣٨- قرار رقم «٦٩» في ٢٨/٥/١٣٥٩هـ/٣/٧/١٩٤٠م.

١٣٩- قرار رقم «٧٣» في ٧/٦/١٣٥٩هـ/١٢/٧/١٩٤٠م.

١٤٠- قرار رقم «٨٩» في ١٥/٦/١٣٥٩هـ/٢٠/٧/١٩٤٠م.

١٤١- قرار رقم «٩٢» في ١٩/٦/١٣٥٩هـ/٢٤/٧/١٩٤٠م.

١٤٢- قرار رقم «١٠٦» فى ١٣٥٩/٧/٨هـ/١٩٤٠/٨/١١م.

١٤٣- قرار رقم «١١٥» فى ١٣٥٩/٧/١٠هـ/١٩٤٠/٨/١٣م.

١٤٤- قرار رقم «١٢٥» فى ١٣٥٩/٧/١٨هـ/١٩٤٠/٨/١١م.

١٤٥- قرار رقم «١٢٧» فى ١٣٥٩/٧/٢٥هـ/١٩٤٠/٨/٢٨م.

١٤٦- قرار رقم «١٤٤» فى ١٣٥٩/٧/٢٧هـ/١٩٤٠/٨/٣٠م.

١٤٧- قرار رقم «١٦٣» فى ١٣٥٩/٨/١٠هـ/١٩٤٠/٩/١٢م.

١٤٨- قرار رقم «١٩٣» فى ١٣٥٩/٩/١١هـ/ ١٩٤٠/١٠/١٢م.

١٤٩- قرار رقم «٢٠٧» فى ١٣٥٩/٩/٢١هـ/١٩٤٠/١٠/٢٢م

١٥٠- قرار رقم «٢١١» فى ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/١٩٤٠/١٠/٢٩م.

١٥١- قرار رقم «٢٢٨» فى ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/١٩٤٠/١١/٢٨م.

١٥٢- قرار رقم «٢٣٠» فى ١٣٥٩/١٠/٢٨هـ/ ١٩٤٠/١١/٢٨م.

١٥٣- قرار رقم «٢٣٢» فى ١٣٥٩/١١/٣هـ/١٩٤٠/١٢/٢م.

١٥٤- قرار رقم «٢٤٩» فى ١٣٥٩/١١/٦هـ/١٩٤٠/١٢/٥م.

١٥٥- قرار رقم «١» فى ١٣٦٠/٢/١هـ/١٩٤١/٢/٢٧م.

١٥٦- قرار رقم «٥» فى ١٣٦٠/٢/١٠هـ/١٩٤١/٣/٨م.

١٥٧- قرار رقم «٢١» فى ١٣٦٠/٤/٢٣هـ/١٩٤١/٥/١٩م.

١٥٨- قرار رقم «٤٨» فى ١٣٦٠/٥/٤هـ/١٩٤١/٥/٢٩م.

١٥٩- قرار رقم «٦٥» فى ١٣٦٠/٥/١٨هـ/ ١٩٤١/٦/١٢م.

١٦٠- قرار رقم «٦٨» فى ١٣٦٠/٥/٢٢هـ/١٩٤١/٦/١٦م.

١٦١- قرار رقم «٨٣» فى ١٣٦٠/٦/٢هـ/١٩٤١/٦/٢٦م.

١٦٢- قرار رقم «٩٩» فى ١٣٦٠/٦/٢٠هـ/١٩٤١/٧/١٤م.

١٦٣- قرار رقم «١٠٣» فى ١٣٦٠/٦/٢٣هـ/١٩٤١/٧/١٧م.

١٦٤- قرار رقم «١٠٦» فى ١٣٦٠/٧/١٤هـ/١٩٤١/٨/٦م.

١٦٥- قرار رقم «١٠٨» فى ١٣٦٠/٧/١٤هـ/١٩٤١/٨/٦م.

١٦٦- قرار رقم «١٦٢» في ٤/٨/١٣٦٠هـ/٢٦/٨/١٩٤١م.

١٦٧- قرار رقم «١٧٨» في ١٩/٨/١٣٦٠هـ/١٠/٩/١٩٤١م.

١٦٨- قرار رقم «١٩٤» في ٢٢/٨/١٣٦٠هـ/١٣/٩/١٩٤١م.

١٦٩- قرار رقم «٢٠٤» في ٧/٩/١٣٦٠هـ/٢٧/٩/١٩٤١م.

١٧٠- قرار رقم «٢١٥» في ١٦-١٧/٩/١٣٦٠هـ/٦-٧/١٠/١٩٤١م.

١٧١- قرار رقم «٢٣١» في ٢٧/٩/١٣٦٠هـ/١٧/١٠/١٩٤١م.

١٧٢- قرار رقم «٢٨» في ٢/١/١٣٦١هـ/١٩/١/١٩٤٢م.

١٧٣- قرار رقم «٥٨» في ١٠/٤/١٣٦١هـ/٢٦/٤/١٩٤٢م

١٧٤- قرار رقم «٩٧» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.

١٧٥- قرار رقم «٩٨» في ٢٤/٥/١٣٦١هـ/٨/٦/١٩٤٢م.

١٧٦- قرار رقم «١١٦» في ١١/٦/١٣٦١هـ/٢٥/٦/١٩٤٢م.

١٧٧- قرار رقم «١٢١» في ٨/٧/١٣٦١هـ/٢١/٧/١٩٤٢م.

١٧٨- قرار رقم «١٢٧» في ٢٧/٧/١٣٦١هـ/٩/٨/١٩٤٢م.

١٧٩- قرار رقم «١٣٩» في ٦/٩/١٣٦١هـ/١٦/٩/١٩٤٢م.

١٨٠- قرار رقم «١٤٣» في ٢٣/٩/١٣٦١هـ/٣/١٠/١٩٤٢م.

١٨١- قرار رقم «١٤٩» في ١٥/١٠/١٣٦١هـ/٢٥/١٠/١٩٤٢م.

١٨٢- قرار رقم «٤» في ٤/٤/١٣٦٢هـ/٩/٤/١٩٤٣م.

١٨٣- قرار رقم «٩» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.

١٨٤- قرار رقم «١١» في ٨/٤/١٣٦٢هـ/١٣/٤/١٩٤٣م.

١٨٥- قرار رقم «٣٠» في ٩/٦/١٣٦٢هـ/١٢/٦/١٩٤٣م.

١٨٦- قرار رقم «٣٧» في ١٩/٦/١٣٦٢هـ/٢٢/٦/١٩٤٣م.

١٨٧- قرار رقم «٥٤» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٨٨- قرار رقم «٥٦» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٨٩- قرار رقم «٥٩» في ٢٤/٨/١٣٦٢هـ/٢٥/٨/١٩٤٣م.

١٩٠- قرار رقم «٦٦» فى ١٢/١٠/١٣٦٢هـ/١١/١٠/١٩٤٣م.

١٩١- قرار رقم ««٨٩» فى ١٢/١١/١٣٦٢هـ/٩/١١/١٩٤٣م.

١٩٢- قرار رقم «٩٠» فى ١٧/١١/١٣٦٢هـ/١٤/١١/١٩٤٣م.

١٩٣- قرار رقم «٨» فى ١٠/٤/١٣٦٣هـ/٣/٤/١٩٤٤م.

١٩٤- قرار رقم «١١» فى ٢٢/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.

١٩٥- قرار رقم «١٤» فى ٢٣/٤/١٣٦٣هـ/١٦/٤/٩٤٤م.

١٩٦- قرار رقم «١٦» فى ٢٥/٤/١٣٦٣هـ/١٥/٤/١٩٤٤م.

١٩٧- قرار رقم «٢٠» فى ٥/٥/١٣٦٣هـ/٢٧/٤/١٩٤٤م.

١٩٨- قرار رقم «٢٩» فى ٧/٧/١٣٦٣هـ/ ٢٧/٦/١٩٤٤م.

١٩٩- قرار رقم «٦٣» فى ٢٢/١٠/١٣٦٣هـ/٩/١٠/١٩٤٤م.

٢٠٠- قرار رقم «١٤» فى ٢٦/٤/١٣٦٤هـ/٩/٤/١٩٤٥م.

٢٠١- قرار رقم «٢٠» فى ٤/٥/١٣٦٤هـ/١٦/٤/١٩٤٥م.

٢٠٢- قرار رقم «٤» فى ١/٤/١٣٦٥هـ/٤/٣/١٩٤٦م.

٢٠٣- قرار رقم «٢٤» فى ١/٥/١٣٦٥هـ/٢/٤/١٩٤٦م.

٢٠٤- قرار رقم «٢٨» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٥- قرار رقم «٣٠» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٦- قرار رقم «٣١» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٧- قرار رقم «٣٢» فى ١٤/٧/١٣٦٥هـ/١٣/٦/١٩٤٦م.

٢٠٨- قرار رقم «٣٧» فى ٢٠/٧/١٣٦٥هـ/١٩/٦/١٩٤٦م.

٢٠٩- قرار رقم «٤٠» فى ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.

٢١٠- قرار رقم «٤٢» فى ٢٦/٧/١٣٦٥هـ/٢٥/٦/١٩٤٦م.

٢١١- قرار رقم «٤٥» فى ٤/٨/١٣٦٥هـ/٣/٧/١٩٤٦م.

ثانيًا - المراجع الثانوية (الكتب والأبحاث) :

١- أبو راس ، عبدالله سعيد : **عبدالعزيز بن إبراهيم آل براهيم، أمير عسير والطائف والمدينة المنورة وعضو مجلس الوكلاء في مرحلة تأسيس المملكة** ، الطبعة الأولى ، الرياض ، مطابع العصر، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م .

٢ - بن سعيد ، حسن بن سعد : **وزارة الداخلية : أمن ... وتنمية** ، الطبعة الأولى، الرياض، وزارة الداخلية، الإدارة العامة للعلاقات والتوجيه، ١٤٠٩هـ/١٩٨٩م) .

٣- البهكلي ، علي بن محمد : « مجلس الوكلاء » ، **بحوث المؤتمر العالمي عن تاريخ الملك عبدالعزيز**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض، ١٩-٢٣ ربيع الأول ١٤٠٦هـ/١-٥ ديسمبر ١٩٨٥م .

٤ - حمزة ، فؤاد : **البلاد العربية السعودية** ، الطبعة الثانية ، الرياض ، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .

٥ - حمزة، فؤاد : **قلب جزيرة العرب** ، الطبعة الثانية، الرياض، مكتبة النصر الحديثة، ١٣٨٨هـ/١٩٦٨م .

٦ - السلوم ، يوسف إبراهيم : **النظام الإداري في المملكة العربية السعودية** ، الطبعة الأولى، الرياض، دار عبدالرحمن الناصر للنشر والتوزيع، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م .

٧ - السنيدي ، عبدالله راشد : **مراحل تطور تنظيم الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية ولمحات من إنجازاتها**، الطبعة الثالثة، الرياض ، مطابع المدينة ، ١٤١٢هـ/١٩٩١م .

٨ - شاكر ، فؤاد : **دليل المملكة العربية السعودية** ، د م ن ط ، ١٣٦٧هـ/١٩٤٨م .

٩ - الشهيل ـ عبدالله بن محمد : **فترة تأسيس الدولة السعودية المعاصرة ١٣٣٣هـ ـ ١٣٥١هـ /١٩١٥ - ١٩٣٢م، دراسة تاريخية تحليلية** ، الرياض ، دار الوطن للنشر والإعلام ، ١٤٠٤هـ/ ١٩٨٤م .

١٠- صادق ، محمد توفيق : **تطور الحكم والإدارة في المملكة العربية السعودية** ، الطبعة الأولى، الرياض ، معهد الإدارة العامة، ١٣٨٥هـ/١٩٦٥م .

١١- العتيبي ، إبراهيم عويض : **تنظيمات الدولة في عهد الملك عبدالعزيز ١٣٤٣هـ ـ ١٣٧٣هـ/١٩٢٤ ـ ١٩٥٣م : دراسة تاريخية** ، الطبعة الأولى، الرياض ، شركة العبيكان للطباعة والنشر، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م .

١٢- موسى ، صافي إمام : **تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم** ، الطبعة الأولى، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٤٠٥هـ/١٩٨٥م .

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلد الأربعـــــــون
● العـــــــــدد الأول
● محـــــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٠ م

نموذج رياضي مقترح لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة

د. حسن سليمان زكي *

المقدمة :

عرض (Banker and Hughes 1994)الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادي من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى . ويعرض هذا البحث إطار عمل رياضي خطي لنموذج الأصيل - الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملي لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية تتفق وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار - في حال وجود تكاليف طاقة - لإمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة في المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التي بني عليها العقد . لذا يتناول هذا البحث النموذج الرياضي الخطي المقترح ، وكيفية استخدامه في تخصيص تكاليف الطاقة المستغلة ، واشتقاق العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة في التعويض الأمثل ، ثم استخراج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبي .

وبطريقة مشابهة يعرض البحث استخدام النموذج المقترح في تخصيص التكاليف المشتركة ، مع التأكيد ختامًا على أن التخصيص الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يمكن استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات

* أستاذ مساعد في قسم المحاسبة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .

المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التخصيص الأمثل فى هذه الحالة على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة .

أهمية البحث وهدفه :

تكمن أهمية البحث فى التقدم بالتحليل خطوة إلى الأمام وتقديم نموذج رياضى خطى (نموذج الأصيل - الوكيل) يمكن اعتماده كأساس لمعالجة مسألة بحثية تكاليفية على غاية من الأهمية فى مجالات صناعية مختلفة تتعلق بتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة ، وتقديم مقياس أداء رياضى اقتصادى متقدم يحاكى الظواهر الواقعية بمزيد من الدقة والموضوعية ، وذلك من خلال مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف كجزء من حل أمثل لمشاكل عدة .

أما هدف البحث فيتمثل فى اقتراح وتأكيد إمكانية تطبيق النموذج على نوعين من التكاليف المخصصة هما : التكاليف الغارقة للطاقة ، والتكاليف المشتركة . ففى الحالات التى تشترك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة يهدف البحث ويقترح كحل أمثل لمشكلة تصميم مقاييس الأداء استخدام تطبيقات التكلفة المعيارية ، أما فى الحالات التى تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فيقترح البحث - كطريقة مثلى لتخصيص التكاليف المشتركة - اعتماد القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث فى محاولة تقديم نموذج رياضى خطى مرضٍ محاسبيًا واقتصاديًا لتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة ، مع الأخذ فى الاعتبار الاشتراطات والأبعاد النظرية والعلمية للتخصيص الموضوعى للتكلفة فى ضوء نظرية الوكالة من خلال :

- بحث مجهودات الأصيل لملاحظة استخدام الوكيل للموارد المشتركة .
- البحث فى دالة التحفيز ، وتعريف كل من معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء ومعيار

الحافز المتعلق بمقياس المدخلات ؛ لتحديد تعويض الوكيل ودالة المنفعة ، وبيان مدى ارتباط نظرية الوكالة بكل من تقييم الأداء وتخصيص التكاليف .

- البحث رياضيًا فى مشاكل قيود الطاقة بالنسبة للأصيل وقيد توافقية الوكيل مع الحافز .
- اشتقاق معايير الاتفاق المثلى لمقياس الأداء ، والبحث رياضيًا فى مشاكل كل من قيد الأصيل بالتكلفة المشتركة وقيد توافقية الحافز وقيد المورد المشترك .
- افتراض الحل الأمثل لمشكلة الحافز والبرهنة عليه رياضيًا .

قراءة فى أساسيات نظرية الوكالة لتخصيص التكاليف :

كان لضخامة حجم التنظيمات وتعقد أنشطتها أثره فى تطبيق اللامركزية فى إدارتها وتقسيمها إلى مراكز مسؤولية لها نظامها المحاسبى فى مجال تقييم ومكافأة الأداء ، ونشوء علاقة الوكالة كمباراة تنافسية يتصارع طرفاها : الإدارة العليا ومديرو المراكز (الوكلاء) – حيث فوضت سلطة اتخاذ القرارات إلى رؤساء هذه المراكز – على تعظيم المصلحة الخاصة بصرف النظر عما يقع على الطرف الآخر من ضرر . وإذا كانت مشكلة تعظيم دالة منفعة الوكيل الذاتية من أهم مشاكل علاقة الوكالة ، فإن تفادى هذه المشكلة غدا ممكنًا بنظام تخصيص تكاليف المدخلات العامة لحث رؤساء مراكز المسؤولية (الوكلاء) على العمل بالطريقة التى ترغبها الإدارة العليا من جهة ، ولرقابة تصرفاتهم فى استخدامهم للموارد الاقتصادية العامة من خلال تحليل علاقة السبب والأثر بين الموارد المستخدمة وأنشطة القسم من جهة أخرى ، وكذا لتخفيض درجة التعارض فيما بين مصلحة متخذى القرارات لا مركزيًا (أى على مستوى مراكز الأداء) وبين المصلحة العامة للمشروع ككل (Magee, 1987) .

إن تخصيص التكاليف العامة غدا أداة رقابية ونقطة هامة لمناقشة الفجوة بين النظرية والتطبيق فى المحاسبة المالية والإدارية والتكاليفية ، أدت إلى أبعاد متعددة للتطوير نتج عنها العديد من النماذج الكمية والسلوكية التى هدفت إلى تحفيز مديرى المراكز (الوكلاء) لتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف الإدارة العليا (الأصيل) دون تعارض مع أهدافهم الخاصة ، وكذلك توفير المقاييس الموضوعية لتقييم أدائهم .

ولما كانت عناصر الخطر وعدم التأكد هى التى تميز الظروف البيئية التى تعمل

علاقات الوكالة فى ظلها ، فإن نظرية الوكالة ذاتها - فى مجال تخصيص التكاليف - ترتكز إلى الفروض التالية :

١ - إن كلاً من الموكل والوكيل شخص يتميز بالعقلانية والتصرف الرشيد ويعمل لتعظيم منفعته المتوقعة كهدف .

٢ - إن علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدافعية ووضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والأصلاء وخدمة المصلحة العامة بين أعضاء التنظيم الواحد لضمان استمرار بقائه فى سوق التنافس مع التنظيمات الأخرى (Baiman and Evans, 1983 . Fame, 1980) .

٣ - من الممكن تحفيز الوكيل لتحمل مسؤولياته من خلال عوامل ذاتية تتفاعل مع البيئة المحيطة ، مع إمكانية اختلاف أداء الوكلاء رغم تحفيزهم بطريقة متماثلة .

وتنبع الحاجة إلى التحفيز من عاملين :

الأول - عدم قدرة الأصيل على ملاحظة جهد الوكيل أو نتائج عمله ، ومن ثم يكون للمعلومات اللامتماثلة وقع وخيم على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وتوزيع نتائج هذا الاستغلال على طرفى عقد الوكالة (Baiman, Biddle and Steinberg, 1984, Ross, 1973) .

الثانى - إذا كان من الممكن ملاحظة عمل الوكيل فيصبح من السهل عندها أن تؤسس المكافأة بناء على المستوى المبذول من الجهد ونتائجه ، أو مستوى الجهد المبذول وحده كمتغير قابل للملاحظة دون نتائجه .

ولهذين العاملين أهميتهما ، حيث تكون للوكيل سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بمقدار ما يستخدمه من الموارد التى يوفرها الأصيل :

- فإذا أمكن تخصيص التكاليف على أساس كمية الموارد المستخدمة وكانت هذه الكمية موضع ملاحظة الأصيل ، فإنه من الممكن أن يختار مستوى استغلال الموارد ، وأن يعوض الوكيل نتيجة لالتزامه بهذا الاختيار. وكما يوضح كل من (Demiski and Sappington, 1986) ، فإن السبب الوحيد لتحويل حق اختيار استغلال الموارد هو أن يكون لدى الوكيل معلومات أفضل فيما يتعلق بالعوائد الناتجة عن هذا الاستخدام . وإذا كان استخدام الموارد بواسطة الوكيل لتحل

محل الجهد غير الملاحظ ممكنًا ، فيمكن فى هذه الحالة أن يظهر نوع من الصراع من أجل الحوافز .

- إذا لم يؤثر استخدام هذه الموارد عكسيًا على الوكيل فللأصيل أن يطلب من الوكيل أن يختار مستوى الموارد التى تحقق له أعلى صافى عائد ممكن .

وحيث إن صعوبة ملاحظة مستوى جهد الوكيل والمعلومات اللامتماثلة هما مصدر المشكلة فإن الموكل يكون فى حاجة ملحة لجمع المزيد من المعلومات عن مستوى جهد الوكيل وبيئة التعاقد . فلو كان اكتساب هذه المعلومات مكلفًا لاقتضى الأمر من الأصيل مقارنة العائد الذى يعود عليه من استخدام العقد الذى يقوم على تلك المعلومات مع تكلفتها للوقوف على صافى المنفعة التى يحصل عليها من وراء اكتسابه لهذه المعلومات (Hariss and Raviv, 1979) .

٤ - اختلاف أفضليات كل من الأصيل والوكيل . فبينما يفضل الأصيل الحصول على أكبر جهد ممكن من الوكيل مقابل مكافأة مرضية ، لا يميل الوكيل بطبيعته إلى بذل الجهد ، فى الوقت الذى يأمل فيه تعظيم ما يحصل عليه من مكافآت .

٥ - لكل من الأصيل والوكيل موقف متماثل تجاه المخاطرة، حيث يحتفظ كل منهما بتقييم احتمالى متماثل تجاه التصرفات التى يفوض فيها الأول الثانى القيام بها (المشاركة فى المخاطرة) .

٦ - يجب التمييز بين نوعين من الموارد الاقتصادية العامة (عيسى ، ١٩٨٧م) :

- الموارد الاقتصادية المتاحة التى تستخدمها المراكز لصالح المنشأة كوحدة ، وهذه ينبغى عدم تخصيص تكلفتها تشجيعًا للمراكز على استخدامها .

- الموارد الاقتصادية النادرة التى تتنافس على استخدامها المراكز كافة ، بحيث يقلل الإسراف فى استخدامها فى أحد المراكز من نصيب أو فرصة المراكز الأخرى فى استخدامها . وهذه يجب تخصيصها لحث مديرى المراكز (الوكلاء) على ترشيد استخدامهم لها .

كذلك يجب التفرقة بين المدخلات الخاصة والمشتركة والمختلطة عند تحديد مستوى المدخلات فى المنشأة ذات الأقسام (المراكز) المتعددة .

٧ - تفترض نظرية الوكالة أن كلاً من الأصيل والوكيل يعمل على تعظيم منفعته مع عدم الرغبة فى تحمل المخاطر . وتتمثل منفعة الأصيل فى تحقيق العائد المخطط أو ما يزيد عليه . ويعد عائد الأصيل محصلة لسلوك الوكيل (أو الوكلاء) معبراً عن ذلك فى شكل جهد وموقفه (أو مواقفهم) من الأحداث المتوقعة ، ومن ثم فإن العائد دالة لكل من الجهد والأحداث المتوقعة . وتعد المكافآت التى يحصل عليها الوكيل دالة للجهد الذى يبذله وللدخل الذى ساهم فى تحقيقه . وطبقاً لفرض تعظيم المنفعة المتوقعة يمكن التعبير عن دالة منفعة كل من الوكيل والأصيل كالآتى (إبراهيم ، ١٩٨٨م) :

- إن مستوى الجهد الذى يجب أن يبذله الوكيل هو ذلك المستوى الذى يمكّنه من الحصول على أكبر مكافأة ممكنة (تعظيم منفعته المتوقعة) .
- إن تحقيق هدف الأصيل بتعظيم منفعته تتوقف على قدرته على تحفيز الوكلاء لتنفيذ الخطة .

وإذا كان الأصيل يحاول التأثير على أداء الوكيل فإن المصالح الشخصية للوكيل تؤثر أيضًا على أدائه . ولما كان الوكيل يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة (افتراضًا) ، فإنه سيقوم باختيار الأداء الأمثل الذى يؤدى إلى تعظيم منفعته المتوقعة فى ظل عقد العمل المتفق عليه . من هنا فإن محاولات تعظيم دالة المنفعة من قبل كل من الأصيل والوكيل قد تؤدى إلى تعارض أهداف كل منهما بما يحقق الضرر لأحدهما أو لكليهما .

٨ - أكدت نظرية الوكالة فى إطار المحاسبة التقليدية على محاسبة المسؤولية . وفى ظروف التأكد التام فإن التقارير المحاسبية يجب أن تفرق بين التكاليف التى يمكن التحكم فيها وتلك التى لا يمكن للمدير (الوكيل) التحكم فيها . وبالتالى فإن تقييم أداء المدير يجب أن يعتمد على أساس العوامل التى يستطيع رقابتها والتحكم فيها فقط . أما فى ظروف عدم التأكد ، وإذا كان الأصيل لا يرغب فى تحمل الخطر ، فإنه لا يمكن حماية أداء الوكيل ومكافأته من عنصر عدم التأكد الذى يكتنف الأحداث المتوقعة مستقبلاً حتى ولو أمكن ملاحظة أدائه مباشرة . وبالتالى فقد يتخذ من القرارات ما قد لا يؤدى إلى تعظيم دالة منفعة موكله الذى لا يرغب فى تحمل المخاطر (حجازى ، ١٩٨٨) . ويمكن هنا تحقيق توزيع المخاطر من خلال

ربط كل أو جزء من مكافآت الوكيل بالنتائج الفعلية لأدائه دون أية تعديلات على هذه النتائج نتيجة للأحداث الاقتصادية ، أى بمعنى آخر، إن منفعة الوكيل المتوقعة ستتأثر بتقييمه للأحداث المتوقعة مستقبلاً وسيأخذ الوكيل فى اعتباره المخاطر المرتبطة بالقرارات التى يتخذها .

وقد عزت الدراسات المعاصرة السبب الرئيس لمشاكل الوكالة إلى عدم تماثل المعلومات والتى ترجع أساساً إلى عدم قدرة الأصيل على ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة ، لذا فقد اقترحت - للتغلب على تلك المشاكل - مداخل متعددة بهدف استمالة الوكيل للإفصاح عن معلوماته الخاصة بصدق وأمانة وتحقيق الأداء المرضى فى علاقة الوكالة (عيسى ، ١٩٨٧م) .

وعموماً فإن نظرية الوكالة ترتبط بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف ، حيث يهتم الأصيل بتقييم أداء الوكيل ، مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص تكاليف المدخلات العامة ، كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصيل . وهذا ما سيوضحه استخدام النموذج المقترح لتخصيص تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية فى الأقسام اللاحقة من البحث .

قراءة فى الدراسات السابقة :

١ - لقد كانت المراجع المتخصصة فى محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية تشير - لقرون عدة من الزمن - إلى الخطأ فى الاعتماد على أرقام التكلفة الكلية فى أى مجال . والسبب - كما تقول - هو أن طرق توزيع التكلفة بسيطة جداً ومن غير المحتمل أن تعكس العلاقة الحقيقية بين التكلفة غير المباشرة وموضوعها (Horgren and Foster, 1991 ; Kaplan, 1982) ، ذلك أن مدخل التحميل الكلى للتكلفة يعتبر جميع عناصر الإنفاق الصناعى تكلفة تتم بسبب الإنتاج ، بغض النظر عن مستوى الاستغلال المتاح من الموارد ، وهذا يرجع مسؤولية التكلفة الثابتة لحجم الإنتاج الفعلى ، بغض النظر عن مقدار هذا الحجم وعن درجة استفادته من التكلفة الثابتة بما يجعل نصيب وحدة الإنتاج من التكلفة غير

مستقر (بسبب التغير الذى يحدث فى حجم الإنتاج) ، وكذلك أيضاً سعر البيع . الأمر الذى يدعو إلى التساؤل عن مدى شمولية الاستفادة من جميع عناصر التكاليف الثابتة ، أم أن الاستفادة مقصورة على بعض العناصر وأن البعض الآخر ما زال عاطلاً ؟ أم أن هناك درجات متفاوتة من الاستفادة ؟ وسيكون من المؤكد هنا أن نتيجة التحميل الكلى للتكلفة ستؤدى إلى مشكلات مثل : نقل تكلفة الطاقة غير المستغلة للمنشأة المنتجة إلى طرف آخر هو المستهلك من خلال سعر البيع من جهة ، وعدم العدالة فى التسعير وعدم مراعاة مدى استفادة وحدة الإنتاج من عناصر التكاليف عند وضع سعر البيع من جهة أخرى ، مما يضعف بالتالى الدور التنموى والتطويرى المستهدف من التحميل العادل للتكلفة (الوابل والجبالى ، ١٩٩٦) .

٢ – وإضافة إلى الانتقادات التقليدية فقد أوضحت الدراسة التى قدمها (Johnson and Kaplan, 1987) ، أنه ما دامت بعض طرق تقدير التكلفة الكلية للمنتج تقدم معطيات ذات أهمية بالنسبة لعدد كبير من المجالات ، فإن الطرق التقليدية لتخصيص التكلفة لن تبقى قيد الاستخدام ، ومن غير المحتمل أن تكون مفيدة فى هذا الإطار [١٢] . الأمر الذى رتب ضرورة استخدام مدخل التحميل المستغل لاعتبار درجة الاستفادة والاستغلال الفعلى لعناصر التكلفة معياراً موضوعياً دقيقاً للحكم على مدى عدالة التحميل ودقته فى محاولة لكشف الأعطال ونسب عدم الاستغلال الناتجة عن العمالة . وعلى الرغم من هذه الانتقادات يبدو أن الممارسات التقليدية لتخصيص التكلفة لا زالت قيد الاستخدام ، وبخاصة بعدما انخفض تأثير العنصر البشرى وازداد تأثير الآلية فى الإنتاج وانصبّ تخصيص التكلفة حديثًا على الأنشطة وليس على المنتجات مباشرة . كما أن احتياجات الأنشطة من عناصر التكلفة المختلفة تكاد تكون اليوم ثابتة ومحددة بدقة مما يزيل أو يضعف من فرص الأعطال .

٣ – عرض (Banker and Hughes, 1994) الكفاية الاقتصادية لتكلفة الوحدة المنتجة على أساس النشاط العادى من أجل اتخاذ قرارات التسعير المثلى ، وقدما دراسة حول دور توزيع تكاليف الطاقة فى تسعير المنتج . فبالنسبة لمنشأة تستخدم طاقتها القصوى وتواجه طلباً متغيراً يظهر الباحثان أن تكلفة الوحدة المنتجة على

أساس الطاقة العادية – دون مشاكل الحوافز – كافية اقتصادياً للوصول إلى الأسعار المثلى ، وتبقى هذه النتيجة قائمة حتى ولو كانت قرارات التسعير والإنتاج مركزية . ويقدم هذا البحث فائدة للوكالة متوافقة وتحليلات (بانكر وهوجس) من خلال اختبار – فى حال وجود تكاليف طاقة – إمكانية تحقيق العلاقة بين المشاركة فى المخاطر وبين الحوافز عن طريق تعديل مقاييس الأداء التى بنى عليها العقد . وقد اكتشف الباحث – مثلما اكتشف (Banker and Hughes, 1994) أن التوزيع الأمثل لتكاليف الطاقة تابع فقط للحجم المخطط عندما يكون بالإمكان استخدام الطاقة لإنتاج منتج وحيد . كما أن التحليلات المتعلقة بالإنتاج المشترك تشير إلى ضرورة اعتماد التوزيع الأمثل ، فى هذه الحالة ، على القيم الحالية الصافية المقدرة للمنتجات المشتركة ، ولهذا كان غرض هذا البحث هو إيضاح أشكال تخصيص التكلفة التى تقدم مقاييس أداء كافية اقتصادياً بهدف استبعاد مشاكل الحوافز .

٤ – كانت نظرية الأصيل – الوكيل بداية تعنى بتقديم توضيح لدور بعض التطبيقات البسيطة المعينة لمحاسبة التكاليف (Baiman, 1982 ; Baiman, 1994) ، وقد ظهرت على مدى سنوات عدة دراسات تتحدث عن قضايا تخصيص التكلفة فى إطار نظرية الأصيل ـ الوكيل . ويعتبر (Demiski, 1981) من أوائل من أشاروا إلى أن تابع التحفيز المثالى يعتمد على تصميم مقياس الأداء ، وفى عام (١٩٨١م) برهن أيضاً أن قيمة تخصيص التكلفة يجب أن تأتى من تحسن قياس النشاط وأنه لا قيمة تخلق من عملية التوزيع نفسها . وبيّن فى نموذج أوضحه ، فى مجال نظرية الوكالة ، أن الأصيل يقرر ما إذا كان من الأفضل أن يخصص التكاليف الثابتة ، وما إذا كان سيبنى تخصيصات التكاليف على أساس معيار السبب والنتيجة ، أو معيار القدرة على التحمل ، وما إذا كان سيسمح للتخصيصات التى يقدمها الوكيل أن تعتمد على نتائج مراكز المسؤولية .

٥ – وتماشياً مع الحدود التى أشار إليها (Demiski, 1988) لفت (Magee, 1988) الانتباه إلى تحديد إجراءات التعويض لتكون منسجمة مع الأنظمة التقليدية لتخصيص التكلفة فى سؤالها الوكيل عن استخدام مورد معين . فقد أظهر أن أنظمة توزيع التكلفة ، التى يمكن عكسها فى الحل الأمثل لنموذجه ، ليست

مقتصرة على الأنظمة التى تعد تقليدية . وقد اتخذ (زيمرمان) مدخلاً مختلفاً قليلاً لمشكلة الوكالة حيث أوضح أن (اتبـاع نمط معين لتوزيع التكاليف من شأنه أن يؤدى إلى تحسين الكفاءة) . وعلى الرغم من أن البحث فى نموذج الأصيل - الوكيل أدى إلى نتائج عديدة تدعم التخصيص ، إلا أن هذه النتائج لم تقدم توجيهاً كافياً لكيفية استخدام تطبيقاتها العملية . ويعود السبب فى ذلك إلى أنه فى نموذج الأصيل - الوكيل المعيارى "ليس هناك طريقة لإزالة آثار {استهلاك المورد} على قياس الأداء وعلى تابع الحوافز" ، إذ كما تشير (ماجى) : "يعتبر من الأمور الهامة فى تحديد مقدار الحافز المقرر للوكيل ، معرفة درجة استغلال الموارد المتاحة ، التى تمثل أحد المؤثرات الرئيسة على عملية تخصيص التكلفة" (Magee, 1988) وبالمثل فإن (Baimam and Noel, 1985) قد أكدا أن (النموذج الذى قدماه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى (.) S إلى مقياس أداء (.) P وإلى دالة المكافآت (.) R ، وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmerman, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) .

٦ - وهكذا كما اقترح (Dopuch, 1993) يبدو أن الأساس النظرى للوكالة هو الفصل عن التطبيق العملى إما عمداً أو (بسبب نوع أساسى من عدم التوافقية) وبالمثل فإن (Baiman and Noel, 1985) قد أكدا أن (النموذج الذى قدماه لا يوفر أساساً لنسبة دالة التعويضات المثلى (.) S إلى مقياس أداء (.) P وإلى دالة المكافآت (.) R وكذلك أيضاً النماذج التى قدمها كل من (Demiski, 1981) أو (Zimmernan, 1979) . وبناء عليه فإنه بالإمكان توضيح سبب استخدام التكاليف غير الخاضعة للرقابة فى تقييم وتعويض المدير ، إلا أنه من غير الممكن توضيح سبب استخدامها فى مجالات معينة فى الحياة العملية) .

كما قدم كل من (Demisk, 1972) و (Magee, 1986) توضيحات حول تأثير توزيع التكاليف على الحوافز وعلى توزيع المخاطر) .

وهناك عاملان على الأقل قد يكونان وراء فصل التطبيق العملى عن النظرى . الأول كما ناقشه (Arrow, 1987) هو أن نموذج الأصيل - الوكيل يؤدى بشكل

عام إلى عقد اتفاق معقد بينما تبدو الاتفاقات المستخدمة عمليًا بسيطة جدًا . وقد حفزت ملاحظة مماثلة كلاً من (Holmström and Milgrom, 1987) على اقتراح صيغة (خطية) أبسط لمسألة الأصيل الوكيل بالاعتماد على مجموعة فرضيات حول الخيارات والمخاطرة . وقد أوضحا فى عام (١٩٩١) كيف أن استخدام ذلك النموذج الخطى يسمح بتصور مباشر يحاكى الظواهر الواقعية .

وقد تبع بحث هذين الاثنين عدد متنام من الأبحاث المحاسبة قام معظمها مثل (Feltham and Xie, 1993) ، (Bushman and Indjejikian, 1993) باختبار قضايا المحاسبة المالية . ولكن على اعتبار أن (Kim and Suh, 1993) تطبيقات المحاسبة الإدارية والتكاليف أسست على مجموعة فرضيات خطية ، فإن إطار العمل الخطى بالنسبة للوكالة قد يكون مناسبًا لدراسة هذا المجال . لذلك يعتمد هذا البحث على إطار عمل خطى لنموذج الأصيل الوكيل لتقديم تصورات معينة حول التطبيق العملى لتخصيص تكاليف الطاقة الغارقة والتكاليف المشتركة على المنتجات المستفيدة من الموارد الأساسية .

٧ – وفى دراسة أعدها صالح (١٩٨٨م) نجد نظرات ثاقبة فى دلالات نظرية الوكالة كمدخل لتخصيص تكاليف الموارد المركزية التى يستخدمها الوكيل وذلك ببحث مجهودات الموكل للسيطرة على استخدام الوكيل لهذه الموارد من خلال دالة التحفيز . حيث قدم (أبو الفتوح صالح) نموذجًا للوكالة ارتكز فيه على النموذج الذى اقترحته (ماجى) ، وأكد مثله أن إجراءات تخصيص التكاليف تكون ذات كفاءة عندما تحقق توازناً بين ثلاثة عوامل هى :

١ – الاستغلال الأمثل للموارد التى يوفرها الأصيل .

٢ – المشاركة فى المخاطر بين الأصيل والوكيل .

٣ – مجموعة القرارات التى يتخذها الوكيل ، بالإضافة إلى جهده الذى سيبذله فى استغلال الموارد ، والطرق التى يستخدمها حتى يمكن تكييف قراراته مع البيئة التى يعمل فيها ، ومستوى الموارد التى يقع عليها الاختيار .

٨ – وفى دراسة أعدها الجبالى (١٩٩٤م) توصل فيها إلى اقتراح نموذج يوائم بين الاشتراطات والأبعاد النظرية والعملية للتخصيص الموضوعى للتكلفة من حيث عدالة التحميل والقدرة على التحمل والسببية ، وبيّن تأثير التصرفات التفاوضية

الداخلية لوكلاء عدة على نتيجة التخصيص ، فجاء نموذجًا مرنًا يتغير بتغير القدرة التفاوضية لكل قسم جديد يدخل فى التحالف ويفترض حالة اختلاف القدرة النسبية لكل مركز تكلفة بدلاً من تساويها ، آخذًا فى الاعتبار اختلاف فرص وبدائل التشغيل المتاحة أمام كل قسم . كما ساعد نموذج الجبالى على الاعتراف بأن عملية التخصيص يجب أن تراعى تداخل المصالح المشتركة للقائمين على التنفيذ الفعلى (الوكلاء) وما إلى ذلك من تحقيق لعدالة التحميل ووسيلة لتحفيز الوكلاء على تحسين نواحى استغلال المتاح من موارد .

٩ – ومنذ أن بدأت تحليلات الأصيل الوكيل فى الاقتصاد كان تركيزها على الاستخدام الأمثل للبيانات المتاحة فى إجراءات متفق عليها لتخفيض تكاليف الوكالة ما أمكن (٢٦) ، فبينما كان مطلوبًا من المحاسبين إنشاء مقاييس للأداء من خلال تجميع البيانات المتاحة (Amershi et al, 1990) ، كان لمنهج التركيز على تصميم العقد أثر كبير على أدبيات المحاسبة (Baiman and Noel, 1985) ، لذا فمن غير المفاجئ أن تقدم تحليلات الأصيل الوكيل تصورًا بسيطًا لدور بعض الإجراءات المحاسبية فى تصميم مقياس الأداء .

إن المنهج المتبع هنا يعتمد على ملاحظة أن إجراءات تخصيص التكاليف الروتينية مصممة لتحسين مقاييس الأداء المتاحة ، لذلك يطرح البحث التساؤل التالى : بفرض أن بعض التكاليف غير المباشرة تؤثر على تعويض الوكيل من خلال مقاييس الأداء بدلاً من محددات العقد ، فكيف يجب أن تنعكس تلك التكاليف فى مقاييس الأداء التى أبرم العقد وفقها ؟ . ولتوجيه هذا السؤال يفرض البحث قيدًا هو أن أثر التكاليف المعوضة عمومًا لتخصيص التكاليف على تعويض الوكيل يجب أن يأتى عن طريق مقاييس الأداء ، بينما لا يسمح أن تتحدد محددات العقد من خلال هذه التكاليف .

هناك وجه أساسى لنموذج الأصيل الوكيل الخطى استخدم فى هذا البحث هو أن قيدًا كهذا يمكن فرضه عند عدم وجود تكلفة . ففى الاتفاقات الخطية يحدد التعويض من خلال ضرب مجموعة من مقاييس الأداء بمجموعة من المعايير المتفق عليها ، أى أن عقدًا من الشكل $A + Bx$ يمكن أن يكتب تمامًا مثل $(A + Gy)$ مادامت $Bx = Gy$ ، حيث x و y متغيرات عشوائية معرفة فى نفس فراغ الحدث . لذا فإن أى حل يتم التوصل إليه بدون القيد يمكن التوصل إليه أيضًا بوجود القيد .

ولأن (y) هنا حسبت كتجميع خطى لـ (x) وهناك تكلفة غير مباشرة وغير مرتبطة بالأحداث تؤثر على (x) لم يحدث أى ضياع للمعلومات فى عملية التجميع لحساب y (Amershi efal, 1990) كانوا قد حددوا شرطًا معينًا فى ظله من الممكن تجميع مقاييس أداء متعددة من خلال توزيع التكاليف . على سبيل المثال دون خسارة أى من المعلومات المرغوب فيها فى حالة التعاقد . وأنه من السهل التأكد من تحقيق هذا الشرط فى النموذج الذى قدموه . أما البحوث الحديثة الأخرى التى تناولت إمكانية تجميع مقاييس أداء دون فقدان محتوى المعلومات فمثالها بحث (Bander and Datar, 1989) وبحث (Hughes and Amershi, 1989) .

وفيما قد يبدو الفارق بين المنهج المتبع هنا ومنهج الوكالة المعيارى طفيفًا ، فإن الفارق فى طبيعة النتائج كبير . فحسب منهج تصميم العقد يتضح أنه من الأمثل أن يتم تدعيم الحوافز عندما تستخدم تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة . إلا أن تعديلات العقد متعلقة بالوكيل ولا تبدو متناسبة مع الطرق القياسية فى تخصيص التكلفة . وعلى العكس فإن منهج إعادة هيكلة مقياس الأداء يقدم إجابات دقيقة ، ففى حالة تكاليف الطاقة فإن تحديث مقياس الأداء الذى يفترض أن يؤدى إلى الحوافز المثلى هو فى استخدام التكاليف المعيارية ، وفى حالة التكاليف المشتركة فالطريقة المثلى هى استخدام القيمة الحالية الصافية المقدرة (فى حين أن المسائل التى تعامل معها هذا البحث تختلف عن بحث (Rogerson, 1993) ، فإن طبيعة النتائج التى تم التوصل إليها كانت متماثلة وهى أن من المثالى أن يتم تحديد المكافآت وفقاً للأداء المرتكز إلى أرقام صافى الربح المحاسبى المحتسب بالاستناد إلى طرق مستقلة عن مواصفات وخصائص الوكيل) .

ويجب التأكيد عند هذه النقطة أن قدرة هذا النموذج على تحديد طرق دقيقة لتخصيص التكاليف ، كجزء من الحل الأمثل لمشاكل عدة ، تكون مكلفة بشكل عام . والخطية مهمة بالنسبة للمنهجية المستخدمة فى هذا البحث ، لذا يجب إيجاد مجموعة من الفرضيات لتقييد الأولويات الفردية وتوزيع المتغيرات والآثار المحتملة لإجراءات الوكيل ، وهذه الفرضيات ضرورية لتوسيع المفاهيم الجديدة المتعلقة بتخصيص التكاليف .

ويعرض القسم التالى من البحث النموذج الخطى الأساسى المستخدم فى الأقسام اللاحقة . وفى القسم اللاحق به يستخدم النموذج للحديث عن تخصيص تكاليف الطاقة

المستغلة . ويشتق العقد لإظهار كيف تنعكس تكاليف الطاقة فى التعويض الأمثل ، ثم يستخرج الحل نفسه بشرط أن يكون أثر تكلفة الطاقة على تعويض الوكيل من خلال القياس المحاسبى . ويتحدث القسم الأخير عن تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة مشابهة ، ويختم البحث بالنتائج والمقترحات ، تليها الملاحق .

النموذج الأساسى المقترح :

النموذج المقترح فى البحث يعتبر المالك الوحيد للشركة هو الأصيل الذى لا يتحمل أى مخاطرة ، ويمكن للوكيل أن يحول مزيجًا من المدخلات إلى منتج واحد أو اثنين ، أى تعرف المنتجات بدلالة $i = l,n$ ، وعندما $n = 2$ وينتج منتجان نهائيان عن مزيج المدخلات ، يفترض أن هذين المنتجين مشتركان حيث تدل علاقة ثابتة على كمياتهما المقدرة .

يتطلب تحويل المدخلات مجهوداً إنتاجياً α يتحمل الوكيل تكلفته ، ويفترض أن يؤثر هذا المجهود فقط على اللحظة الأولى للمتغير العشوائى ذى التوزيع الطبيعى . ولتكن :

γ_i الإنتاجية الحدية المتوقعة (عدد وحدات المنتج i) للجهد المبذول .

p_i سعر بيع الوحدة الواحدة من المنتج i .

C_i التكاليف المتغيرة (القابلة للفصل) ما عدا تكلفة مجهود الوكيل لإنتاج المنتج i .

بالتالى تصبح مساهمة المنتج i فى أداء المنشأة الكلى معبراً عنها بتابع لـ α كما يلى :

$$\chi_i = (p_i - c_i)(\gamma_i\alpha + \varepsilon_i), \quad \varepsilon_i \sim N(o, \sigma^2_i) \qquad (١)$$

وهكذا فإن حجم الإنتاج وحده غير محدد ، أما السعر والتكاليف المباشرة فهى معروفة ، وللتبسيط عندما تكون $n = 2$ يفترض أن المنتجين غير مرتبطين حسب حالة α .

ولكى تنسجم مكونات النموذج مع طرق تخصيص التكلفة القياسية افترض الباحث توفر معيار غير مباشر للنشاط المرغوب α (مثل هذه المقاييس التى تمثل بساعات العمل المباشر وساعات عمل الآلات وكذلك مقاييس أخرى لاستهلاك الموارد ، تسمى عادةً بأسس توزيع التكاليف) . Horngren and Foster (1991) ، وقد عرفا أساس توزيع التكاليف بأنه عامل يمثل قاسماً مشتركًا بموجبه يتم الربط بين التكلفة أو مجموعة من عناصر التكاليف من جهة ، وقسم معين أو نشاط معين من جهة أخرى . وأن الأخذ

بمتغير تشغيلى معين كأساس لتوزيع التكاليف يمثل ابتعاداً كبيراً عن الدراسات التى تتحدث عن نموذج الأصيل الوكيل فى توزيع التكاليف .

ويرمز له بالرمز (h) ويعطى كما يلى :

$$h = t\alpha + w, \qquad t \in R+, \qquad (٢)$$

حيث $w \in R+$ تمثل مستوى من "الفاقد" يختاره الوكيل دون تحمل تكلفة . فعلى سبيل المثال إذا كانت h تمثل ساعات العمل المباشر التى صرفها الوكيل ، وهو لا يضيع أى وقت ، فإن مجموع ساعات العمل المباشر تشير بدقة إلى الجهد المبذول فى الإنتاج . ويفترض أن الوكيل يفضل جعل الفاقد مساوياً للصفر ما لم يعط حافزاً مباشراً يؤدى لضياع فى الوقت .

ويعرف أداء المنشأة الإجمالى (قبل التعويض) Π على أنه مجموع أداء كل منتج ناقصًا أية تكاليف (غير مباشرة) للموارد R المستخدمة فى الإنتاج ، حيث تشمل هذه التكاليف التكلفة المرتبطة بالوسائل المادية إضافة إلى تكاليف الموارد المشتركة . أى أن :

$$\Pi = \sum_{i=1}^{n} \left[(p_i - c_i)(\gamma_i \alpha + \varepsilon_i) \right] R, \qquad (٣)$$

الذى يخضع لتوزيع طبيعى بواسطة $\sum_{i=1}^{n} (p_i - c_i)\gamma_i \alpha - R$ ، والانحراف $\sum_{i=1}^{n} (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

ويعطى تابع المنفعة للوكيل بالشكل التالى :

$$U(s,\alpha) = -e^{-r(s - \frac{1}{2}\alpha^2)} \qquad (٤)$$

حيث تمثل s تعويض الوكيل و $1/2\ \alpha^2$ تمثل تكلفة بذل المجهود التى يتحملها الوكيل (المتزايدة والمقعرة بشدة) معبراً عنها بوحدات نقدية . و r هى معامل المخاطرة المطلقة بالنسبة للوكيل . وإذا عرفنا β_i على أنها معيار الحافز المتعلق بمعيار الأداء χ_i و Ω على أنها معيار الحافز المتعلق بمقياس المدخلات h فى اتفاق التعويض المقدم من قبل الأصيل إلى الوكيل فيمكن التعبير حينئذ عن تعويض الوكيل كما يلى :

$$s(.) = k + \Omega h + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \chi_i, \qquad (٥)$$

حيث k هى المبلغ الثابت الذى يتلقاه الوكيل حسب اتفاق التعويض .

إن المنفعة المتوقعة للوكيل من أجل خطة تعويض معينة خيار معين للعمل تحسب على النحو التالى .

$$E(UI\, s(.)\,,\alpha) = -e^{r\{k+\Omega(t\alpha+w)-\frac{1}{2}a^2+\sum_{i=1}^{n}(\beta_i(p_i-c_i)\gamma_i\alpha-\frac{r}{2}\beta_i^2(p_i-c_i)^2\sigma_i^2)\}} \quad (٦)$$

وإذا عرّفنا معادل تأكد الوكيل certainty equivalent (CE) على أنه المبلغ النقدى الذى يتلقاه دون بذل أى جهد والذى يجعل الوكيل مرتاحاً كما لو تم قبول العقد وتم بذل المستوى الأمثل من الجهد حسب الاتفاق ، فتكون عندها : $E(UI\, s(.),\alpha) -e^{-r(CE)}$, وينتج عن المعادلة (٦) أن :

$$CE = k + \Omega\{t\alpha + w\} - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n}(\beta_i(p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \frac{r}{2}\beta_i^2(p_i - c_i)^2\sigma_i^2) \quad (٧)$$

والتى تتضمن أجراً متوقعاً من دون تكلفة بذل الجهد ومكافأة المخاطرة . إن منفعة الوكيل المتوقعة تتزايد فى CE وبذلك يمكن أن تصنف كافة البدائل مباشرة من ذلك .

وعند إتمام العملية يجب أن يقتسم كل من الأصيل والوكيل مجمل المخرجات الناتجة ، وهكذا يكون المتبقى المتوقع للأصيل على الشكل التالى :

$$CEP = \sum_{i=1}^{n}\{(p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \beta_i(p_i - c_i)\gamma_i\alpha\} - R - k - \Omega(t\alpha + w) \quad (٨)$$

وبتوحيد معادلات التأكد للأصيل والوكيل نحصل على إجمالى معادلات التأكد total certainty equivalents (TCE) للوكيل ككل كما يلى :

$$TCE = \sum_{i-1}^{n}((p_i - c_i)\gamma_i\alpha - \frac{r}{2}\beta_i^2(p_i - c_i)^2\sigma_i^2) - R - \frac{1}{2}a^2 \quad (٩)$$

وتجدر الإشارة هنا إلى مسألة مهمة مرتبطة بهذه المعادلة حصراً وهى أن الجزء الثابت من أجر الوكيل لا يؤثر على تحديد TCE ، ذلك أن k تهدف إلى توزيع إجمالى معادلات التأكد بين الأطراف لكنها لا تؤثر على إنتاجية المنشأة ككل . لذلك وحسب الفرضيات السابقة فإن مشكلة الأصيل تحدد ببساطة فى تعظيم TCE عن طريق تحديد الاستخدام الأمثل لمعايير الأداء المتاحة للحصول على مستوى الجهد الأمثل .

يستخدم هذا النموذج فى الأقسام اللاحقة كأساس لتحليلات طرق التخصيص المثلى للتكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . وتقدم القضية (المعادلة) المساعدة التالية تبسيطاً أكثر لصيغة النموذج (براهين المعادلات كافة موضحة فى الملحق) :

القضية (المعادلة) ١:

إن المعيار المثالى المخصص لـ h فى عقد الحوافز هو صفر . أى أن عقد الحوافز الخطى الأمثل يمكن أن يكتب بالشكل التالى :

$$S(.) = k + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \chi_i.$$

إن سبب عدم استخدام h فى تقديم الحوافز للوكيل هو أن المعيار الموجب يزيد الفاقد أما المعيار السالب فيثبط استخدام المدخلات اللازمة للإنتاج (والذى تزيده الأوزان فى معايير المخرجات xi) . أما بقية البحث فيتركز على دور βi وχi فى تقديم الحوافز المناسبة للوكيل .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة :

١- مفهوم الطاقة الإنتاجية ومستوياتها :

تعرف الطاقة الإنتاجية على أنها "كمية الإنتاج الكلى الذى يمكن تحقيقه تحت ظروف التشغيل السائدة" .

ويذكر البعض أن مفهوم الطاقة الإنتاجية يشير عند محاسبى التكاليف إلى "حالة استقرار بعض الأصول الثابتة والمصادر الثابتة لمشروع معين خلال فترة محددة (أجل قصير) ، فهى تشير إلى قدرة المشروع على الإنتاج ، ويعبر عن هذا الإنتاج بوحدات من السلع المنتجة" (حجازى ، ١٩٦٥م) ، ويحدد مستوى طاقة الإنتاج المستعملة وفقًا لذلك بأنها تمثل استخدام عناصر الإنتاج الموجودة بكفاية دون تعطل أو إسراف ولكن بعد السماح بنسبة تمثل الخسائر التى لا يمكن تفاديها ، وهذه الطاقة تساوى طاقة التشغيل القصوى ناقصة الأعطال التى لا يمكن تجنبها . أما طاقة الإنتاج الفعلية فتعبر عن قدرة المشروع الفعلية على الإنتاج وتقاس بأرقام فعلية بعد خصم كل العوامل التى تؤدى إلى تعطل أو طاقة غير مستغلة . وتمثل طاقة الإنتاج الفعلية صافى مركز الطاقة الذى يقاس إما بوحدات إنتاجية وإما بعامل من عوامل الإنتاج .

وبصدد أثر استغلال الطاقة الإنتاجية على الربح يشير البعض (Moore and Jaedicke,1972) إلى أن رقم الربح يتأثر فى نظام التكاليف الكلية بعاملين هما : كمية الإنتاج والمبيعات . وتبعًا لذلك قد لا تزيد الأرباح نتيجة لزيادة المبيعات ، بل ربما تنقص إذا كانت التكاليف الثابتة المحملة لإيراد المبيعات والمنقولة من سنة سابقة أكبر من الزيادة فى الربح المتغير الناتجة عن زيادة المبيعات . وعلى العكس من ذلك لا يتأثر رقم الربح الناتج فى نظام التكاليف المتغيرة بتغير مستوى استغلال الطاقة وإنما يتأثر بالمبيعات فقط . أى انه إذا زادت المبيعات زادت الأرباح والعكس صحيح . وفى نظام التكاليف المتغيرة لا توجد مشكلة توزيع التكاليف الثابتة لأنها تعامل كتكاليف فترة تحمل للأرباح والخسائر وليس للإنتاج . لذلك لا نحتاج فى هذا النظام إلى تحديد مستوى الطاقة العادى ومعدل تحميل التكاليف الثابتة (غرايبة ، ١٩٧٩م) .

ويرى أحد الكتاب (حسين ، ١٩٨٧م) أنه توجد مجموعة من المقاييس لحجوم الإنتاج أو مستويات النشاط وكل منهما سوف يؤدى إلى نتائج مختلفة عند احتساب ثمن تكلفة الوحدة أو عند حساب معدل تحميل المصروفات الإضافية ، ويشير إلى أن الاختلافات الواسعة فى تكاليف الوحدة عند مختلف مستويات الإنتاج تشير إلى ضرورة اختيار أساس الطاقة المناسب لاحتساب معدل المصروفات . وكذلك دقة قياس الطاقة المستغلة فعلاً فى النشاط وتعيين الجزء من التكاليف الثابتة المقابلة للجزء المستغل (حسين ، ١٩٨٧م) بالإضافة إلى القيام أصلاً بدقة الفصل بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة التى تتعلق بالطاقة القصوى المتاحة . وإذا ما اعتبرنا طريقة تحميل التكاليف المستغلة فإن الأمر يقتضى تعريف مفهوم الاستغلال والبنود المكونة له ، وفى رأينا أن الاستغلال المقصود يتضمن ذلك الحجم من الطاقة القصوى الذى تستلزمه بصفة ضرورية العمليات المقررة لتحقيق حجم النشاط المطلوب طبقًا للأصول الفنية والظروف التنظيمية السائدة . فتدخل فى ذلك العمليات الرئيسة والفرعية المتعلقة بها كعمليات الإعداد والصيانة وما إليها . كما يدخل فى حجم الاستغلال أيضًا أوقات التوقف والأعطال المؤقتة التى تبررها الظروف الطبيعية للعمل . فى حين أنه لا يدخل ضمن مفهوم الاستغلال التوقفات والعطلات نتيجة لعدم توافر تعاقدات أو أعمال ، أو قصور البرنامج المخطط عن الاستغلال الكامل للطاقة .

ورغم عدم وجود قاعدة يمكن على أساسها اختيار الطاقة المناسبة ، فالطاقة القصوى نادرًا ما يمكن الوصول إليها ، ومن ثم تصبح غير حقيقية . فهذه الطاقة تعطى نفقة إنتاج أقل بكثير من اللازم ؛ لأن القياس يفترض أن المشروع يعمل بأقصى كفاية ممكنة ، وينتج عنها نفقات عاطلة أكبر من المعقول فهذه الطاقة تتوقع أكثر مما يجب . كما أن الطاقة الفعلية المتوقعة تتوقع وتتطلب أقل مما يجب . فتكلفة الوحدة تحتسب على أساس الطاقة التى يسمح بتشغيلها حجم المبيعات المتوقع بدون اعتبار للطاقة المتاحة ، فلا يُظهر لنا هذا الحساب نفقة الطاقة الزائدة (Excess Capacity) ونفقة بقاء الطاقة عاطلة مؤقتًا بسبب نقص فى طلبات البيع . فما كان يجب اعتباره انحرافًا ناتجًا عن سوء التخطيط أو عن عجز قسم المبيعات فى الترويج لمنتجات المشروع يحمل لأقسام الإنتاج فى صورة تكاليف عالية جدًا . وباستبعاد الطاقة القصوى والطاقة الفعلية المتوقعة ينحصر الاختيار بين الطاقة العملية والطاقة العادية . وبالرغم من أن الطاقة العادية هى غالبًا الأساس المستخدم فإن ميزة الطاقة العملية أنها تشير إلى الطاقة المتاحة لدى المشروع .

٢- التكاليف الغارقة للطاقة وإجراءات تخصيصها :

أما التكاليف الغارقة للطاقة (التكاليف غير الملائمة) فهى التكاليف التى لا تتأثر باتخاذ قرار معين ولا يتوقف وجودها أو تجنبها على اتخاذ هذا القرار ، من هنا فإن المنشأة تتحملها فى جميع الأحوال ، وقد تكون هذه التكاليف غير الملائمة تكاليف متغيرة أو تكاليف ثابتة .

أما موضوع تخصيص تكاليف الطاقة ، رغم ما لاقاه فى مجالات البحوث العلمية الأكاديمية ، فما زال يحتاج لمزيد من الدراسة ؛ نظرًا لصعوبة الوصول إلى حلول لمشاكله بما يؤدى إلى تحقيق التخصيص المرضى للتكاليف بتوفر شروطه وهى (الوابل والجبالى ، ١٩٩٤) :

١ – السببية ، الاستفادة .

٢ – الموضوعية .

٣ – القدرة على التحمل .

٤ – الأهمية النسبية .

٥ – مراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

وإذا كانت الدراسات المحاسبية التقليدية تسير على تحديد معدل تحميل شامل (إجمالى) للتكلفة (دمج الأنواع المختلفة من عناصر التكلفة غير المباشرة فى رقم واحد) يساوى (التكلفة غير المباشرة المتوقعة / مستوى النشاط المتوقع) فإن الدراسات المعاصرة أكدت عدم سلامة هذا المعدل ودقته ، لأنه مع اختلاف طبيعة العناصر غير المباشرة كان من الواجب العمل على استخراج معدل تحميل مستقل لكل منها . الأمر الذى يبرز نوعية ذلك العنصر ويمكن من معرفة المستفيد من ذلك العنصر وبالتالى تحقيق الاستفادة والسببية فى التحميل . كما أن الوصول إلى معدل للتحميل يتطلب عادة تثبيت ذلك المعدل واستخدامه بما لا يؤدى إلى تغييره من حين لآخر ، لكن حقيقة الأمر أن المقام المستخدم يتغير من حين لآخر ، تبعاً لتغير حجم الطلب والإنتاج الفعلى ، الأمر الذى لم يتم أخذه فى الاعتبار ، مما يجعل ما يحدث من تكلفة غير مباشرة فعلية يخالف ما يتم تحميله على الإنتاج ، مما يظهر بجلاء مدى المخاطر المحيطة بالمنشأة نتيجة استخدام معدل التحميل الشامل . لكل ذلك تطلب الأمر البحث عن أسلوب يقرب من الحقيقة والعدالة فى التخصيص ، وتبين أن أكثر العناصر عدالة فى تخصيصها هى تلك العناصر المباشرة .

لذا فإن البحث قد انصبّ على إيجاد وسيلة لتحويل العناصر غير المباشرة إلى عناصر مباشرة أو تقريبها إلى أن تكون مباشرة . والمتأمل بدقة فى علاقة المباشرة يجد أنها علاقة تزامن فيما بين وحدة الإنتاج وعنصر التكلفة . أما استخدامها هنا فإنه مجرد محاولة إيجاد علاقة بين عنصر التكلفة ليس مع وحدة الإنتاج بل مع وحدة قياس معينة (وظيفة معينة مثلاً) ولتأصيل هذه الحالة يمكن تقسيم المنشأة إلى مجموعة من مراكز التكلفة (مركز التكلفة هو دائرة نشاط معين ، تختص بتجميع مجموعة من عناصر التكلفة المختلفة لتأدية خدمة واحدة أو وظيفة واحدة) وما يترتب على ذلك من ضرورة تحديد ماهية مركز التكلفة وأهمية هذا التقسيم فى علاج مشكلة التكاليف غير المباشرة . ويعتبر أساس التحميل هنا المؤشر الدال على مدى استفادة وحدة النشاط سواء فى صورة وحدات إنتاج أو فى صورة ساعات عمل أو فى أى صورة أخرى تمهيداً للوصول إلى معدل التحميل الذى يعبر عن تكلفة الاستفادة .

ويضاف إلى ذلك ملاحظة أن التكلفة التى يحتوى عليها مركز الإنتاج ما هى إلا خليط من جزء متغير وآخر ثابت ، كما أن نصيب وحدة الإنتاج من العناصر المتغيرة

ثابت ، بينما نصيبها من العناصر الثابتة متغير ، الأمر الذى يثير التساؤل حول نوعية أساس التحميل الواجب استخدامه على أساس أن العناصر المتغيرة ترتبط أساسًا بالطاقة الفعلية والعناصر الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة . فكيف يحدث الدمج فيما بينها من جهة ؟ وكيف يقتصر التحميل على استخدام أساس تحميل واحد إما فعلى وإما مرتبط بالطاقة المتاحة ؟ .

للإجابة عن السؤالين السابقين يمكن التفكير بإعداد معدلات التحميل بعد تجزئتها إلى معدلات للجزء المتغير وأخرى للجزء الثابت وذلك لكل مركز إنتاج .

– عند تخصيص تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الإنتاج :

أ – التكاليف المتغيرة تتعلق أساسًا بدرجة الاستفادة الفعلية وذلك فى مبلغها واتجاهها ، ويفضل تخصيصها على مراكز الإنتاج بناء على الاستفادة الفعلية من مراكز الخدمات .

ب – التكاليف الثابتة ترتبط وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بدرجة الاستفادة الفعلية لكل مركز من مراكز الإنتاج من مركز الخدمة . أما وفق مدخل تحميل التكلفة المستغل فهذه التكاليف أفنيت بسبب الطاقة المتاحة وليس بمجرد الإنتاج الفعلى . لذا فتوزيعها يتم وفقًا للاستفادة المتاحة من مركز الخدمة .

– عند استخراج معدلات التحميل :

أ – التكاليف المتغيرة يستخرج معدل تحميلها بقسمة إجمالى التكلفة المتغيرة على الطاقة الفعلية لمركز الإنتاج فى أى صورة تكون قد تم قياسها (وحدات إنتاج فعلية، ساعات فعلية) .

ب – التكاليف الثابتة يستخرج معدل تحميلها وفق مدخل تحميل التكلفة الكلى بقسمة إجمالى التكلفة الثابتة لمركز الإنتاج على الطاقة الفعلية لهذا المركز ، أما وفق مدخل التحميل المستغل فيلاحظ أن التكلفة الثابتة ترتبط بالطاقة المتاحة ، ويستخرج معدل تحميلها بقسمة التكلفة الثابتة لمراكز الإنتاج على الطاقة المتاحة لها .

وهكذا فإن التحميل يتم بناء على درجة الإنفاق وليس بناء على مسبب حدوث الإنفاق ، فالاتجاه الثانى أولى بالاتباع نظراً لأنه يمكّن من تتبع الإنفاق ومسببات حدوثه ، وبالتالى يساعد على التأثير عليه فى صالح الهدف العام للمنشأة ، ويتم ذلك من خلال :

- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة المسببة لحدوث التكلفة ، كمحاولة حديثة وجادة لعلاج مشكلة تخصيص التكلفة فى ضوء تطور الأنشطة الإنتاجية الحديثة ، وظهور الأنظمة الصناعية المتكاملة باستخدام الحاسب الآلى ، وتعدد وتنوع المنتجات التى لا تتطلب ضرورة التوقف وإعادة التشغيل (نظم الإنتاج المرنة) . وتتمثل الحتمية التى أدت إلى انتشار استخدام هذا المنهج في صلاحيته فى عمليات الرقابة وتخصيص التكاليف فى الأجل الطويل .
- نظراً للتطور الذى حدث فى الأهمية النسبية لعناصر التكاليف - نتيجة لانخفاض حجم العمالة المباشرة الناتج عن التطور الصناعى ، وتحول معظم العمل اليدوى إلى عمل يتم آلياً ، وانخفاض وضعف العلاقة القائمة بين العامل ووحدة الإنتاج ، وكذلك أيضاً تقادم تقارير التكاليف وعدم ملاءمة محتوياتها وطول فترة إعدادها - فإن بيئة المنشآت الحديثة تحتاج إلى معلومات وقتية لاتخاذ قرارات فورية ، الأمر الذى يرتب ضرورة التحول السريع إلى أنظمة التكاليف المدعمة للنشاط الإدارى والتركيز خاصة على استخدام نظام التكلفة حسب الأنشطة (Activity Based Costing) .
- تكوين مركز تكلفة مستقل لكل نشاط رئيس مستقل وتخصيص تكلفة مركز التكلفة على المنتجات المختلفة ، أى أن نظام التكلفة حسب الأنشطة يقوم بتحديد مسبب تكلفة مستقل لكل نشاط وبالتالى لكل مركز تكلفة ، الأمر الذى يُكسب عملية التخصيص الكثير من الموضوعية ويعمل على تأصيل علاقة السببية فى عملية التخصيص .
- باعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة يمكن توخى الدقة فى تحديد تكلفة وحدات الإنتاج ، وذلك لإبرازه الفروق النسبية فيما بين المنتجات فى استهلاكها لعناصر المدخلات (الأنشطة) وبالتالى يحمل كل منتج بالقدر المناسب من تكلفة النشاط .

- استخدام مجموعة من أسس التحميل التى لا ترتبط أو تتأثر بالتغير فى حجم الإنتاج ، وإنما تعبر عن درجة استهلاك النشاط للموارد المتاحة مثل أنشطة التجهيز (Setup) ، وأنشطة فحص وحدات الإنتاج الأولى ، وأنشطة إصدار أوامر الشراء بماء يتيح تحقيق العدالة فى التخصيص وتطبيق مبدأ الاستفادة أو السببية فى حدوث التكلفة ، ويتيح إمكانية اتخاذ قرارات عديدة أهمها : تسعير وتحليل ربحية المنتجات ، وتحديد التشكيلة المثلى من المنتجات التى يتسنى للمنشأة إنتاجها .
- اعتماد نظام التكلفة حسب الأنشطة نموذجًا لقياس الطلب من استخدام الموارد وليس نموذجًا لقياس الإنفاق ، حيث إن هذا النظام يحاول قياس مقدار ما استخدم من موارد على مستوى المنشأة ككل ، وتجزئة ذلك على مستوى كل نشاط فرعى ورئيس داخل المنشأة ، أو بعبارة أخرى ، يحاول نظام التكلفة حسب الأنشطة قياس الموارد الكلية اللازمة لإنتاج منتج معين ، كما يقوم بالتنبؤ باستخدام الموارد المتوقعة للتنبؤ بالإنفاق المستقبلى . وهذا يوضح أنه فى الأجل الطويل غالبًا ما يتجه عنصر الإنفاق إلى التغير مع تغير استخدام الموارد ، الأمر الذى لا ينطبق فى الأجل القصير . ولذلك فإن التغير فى حجم الإنتاج يعتبر أحد عناصر التغير فى استخدام بعض عناصر الموارد فى الأجل القصير .

٣- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف الغارقة للطاقة فى ضوء نظرية الوكالة :

فى هذا القسم نحلل عملية تخصيص التكاليف الغارقة للطاقة على المنتجات لأغراض تقييم الأداء على اعتبار $n = 1$ ، وإضافة للأحداث العادية يبحث القسم فى الحصول على الطاقة الإنتاجية قبل التعاقد . وحسب نموذج الأصيل الوكيل يفترض أن الأصيل سوف يستوعب مشكلة تأمين الطاقة الإنتاجية مقارنة مع مشكلة التشغيل البشرى للأدوات التى ستنشأ لاحقًا . والشكل رقم (١) يوضح توقيت الأحداث .

الشكل رقم (١)

توقيت الأحداث - التكاليف الغارقة للطاقة

t :	٠	١	٢	٣	٤
	*	*	*	*	*
	يحصل	يحصل الأصيل على	يصمم الأصيل العقد	يقبل الوكيل	يقدم الوكيل
X.	الطاقة k	(ويقاس الأداء)	(أو يرفض) التوظيف	المدخلات الإنتاجية α	ويتم اقتسام الناتج Π

بفرض أن وحدات الطاقة الإنتاجية اللازمة لـ α يجب الحصول عليها بسعر ثابت للوحدة قدره – □□ ، فإن الطاقة المعيارية يعبر عنها – من دون وقوع خسارة بشكل عام – باستخدام h . فتكون بحاجة لاستخدام t وحدة من الطاقة لتلبية وحدة واحدة من الجهد الإنتاجي ، مثلاً إذا كانت h تقيس ساعات الآلة فإن □ هى تكلفة الطاقة لكل ساعة آلة . ويعد (٢) تحتاج الوحدة الواحدة من الجهد لتوفير t ساعة من وقت الآلات . وعلى افتراض أن الأصيل عقلانى فإنه سيقتنى الطاقة حتى الحد الذى تتساوى فيه المنفعة الحدية مع التكلفة الحدية ، ويرمز لمجموع الطاقة التى تم الحصول عليها k .
حيث يمكن أن يعبر عن مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصيل كما يلى :

$$\max_{\alpha.\beta.k} \quad (p-c)\,\gamma\alpha - \frac{r}{2}\beta^2 (p-c)^2 \sigma^2 - \frac{1}{2}\alpha^2 - fk, \qquad \text{(PC)}$$

$$s.t. \qquad \beta(p-c)\,\gamma - \alpha = 0, \qquad \text{(ICC)}$$

$$t\alpha \leq k, \qquad \text{(CC)}$$

حيث : (ICC) هى قيد توافق الوكيل مع الحافز . (incentive compatibility constraint)
و (CC) قيد الطاقة (capacity constraint) .

واعتماداً على مشكلة قيود الطاقة بالنسبة للأصيل principal's capacity - constrained problem(PC) تنتج القضية التالية :

القضية (المعادلة) ٢ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى - □k فبالنسبة لـ (PC) يعطى المعيار الأمثل لـ χ فى العقد مع الوكيل بالشكل التالى :

$$\beta = \frac{p - c\, tf / \gamma}{(p - c)\,\{1 + r\sigma^2 / \gamma^2\}}$$

ويشير اختبار β إلى أن قوة الحوافز تنخفض فى f وتعكس أثر قيود الطاقة (CC) . والطاقة هى عامل من عوامل الإنتاج . فعندما تزداد تكلفة الطاقة من الأمثل أن تستخدم طاقة أقل وإنتاج أقل ، وبالتالى من الأمثل أيضًا تخفيف مجهودات الوكيل بما يتعلق بالبيئة المفتوحة من خلال تخفيض قوة الحوافز . إلا أنه لا يخطر على البال طريقة قياسية ما لتخصيص التكلفة نتيجة دراسة β ، رغم وجود أثر لـ f وكذلك العوامل الأخرى مثل معيار الأداء (σ^2) وموقف الوكيل تجاه المخاطرة (r) . مثل هذه المحددات لا تستخدم فى التطبيق العملى لتحديد طرق تخصيص التكلفة .

وبدلاً من تعديل الاتفاق يسمح نموذج الأصيل الوكيل الخطى بتعديل معيار الأداء الجاهز χ ، بحيث لا يشير الاتفاق المكتوب على أساس المعيار المعدل إلى تكلفة الطاقة وبالتالى يمكن أن يكتب بشكل مستقل . وحسب هذا المنهج نحصل على النتيجة التالية :

الفرض ١ :

كلما كانت كل من f و k موجبة يكون الحل الأمثل لـ (PC) كما يلى :

$$s(y) = k + \beta^o y,$$

حيث :

β^o هى المعيار الأمثل لـ χ من أجل f = 0 .

y معيار أداء "بتكلفة " القسم i يعطى كما يلى :

$$y = \chi - f\chi \{t(\gamma\alpha + \varepsilon_i)\, l\gamma\}$$

= χ − {(وحدات h المسموح بها من أجل الإنتاج الفعلى) × (تكاليف الطاقة الثابتة لكل وحدة من h)}

وحسب الفرض (١) إذا كان أثر تكاليف الطاقة على الحوافز سينتج عن هيكل معيار الأداء فيجب فى هذه الحالة استخدام التكاليف المعيارية من أجل تخصيص تكلفة الطاقة على وحدات المنتج النهائى . وبفرض أن الطاقة تقاس بساعات عمل الآلات فإن التكلفة المعيارية تتطلب أن تكون التكاليف الثابتة والمخصصة لمنتج معين تساوى مجموع التكاليف الثابتة للمنشأة مقسمة على مجموع ساعات عمل الآلات المخططة لتحقيق الناتج المتوقع مضروبة فى العدد المتوقع (أو المعيارى) من ساعات العمل المسموح بها لتحقيق الناتج الفعلى من ذلك المنتج . وهذا ما توضحه العبارات ضمن الأقواس فى الفرض (١) (لاقت التكاليف المعيارية قبولاً واسعًا ، حيث قام كل من (انظر المرجع ١٠/١٩٩٤م - جاريسون ونورى Garrison and Noree) بمسح ميدانى وجدوا من خلاله أن (٨٧) من الشركات الصناعية الأمريكية التى تحقق مبيعات سنوية تزيد على ٥٠٠ مليون دولار تستخدم التكاليف المعيارية) .

إن التعبير عن معيار الأداء (y) الذى سيكافأ عليه الوكيل يمكن أن يعاد ترتيبه على النحو التالى :

$$y = (p - c - ft / \gamma) (\gamma\alpha + \varepsilon_i) \qquad (١٠)$$

من المعادلة (١٠) يمكن استخلاص النتيجة النهائية لعملية التخصيص بالاستناد إلى الفرض (١) على أنها الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة $(p - c - ft / \gamma)$ مضروبة فى العدد الفعلى للوحدات المنتجة $(\gamma\alpha + \varepsilon i)$.

إن المنهج المحاسبى ومنهج التعاقد متشابهان فيما يتعلق بتقديم الحوافز وتوزيع المخاطرة ، إلا أن المنهج المحاسبى يقدم إمكانية مميزة تجعله مرغوبًا أكثر فى التطبيق العملى وهى الفصل . ذلك أن معيار الحافز الأمثل (β^0) يتحدد فقط من خلال تجنب الوكيل للمخاطرة والفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وإنتاجية مجهودات الوكيل معبراً عنها بعدد وحدات الإنتاج المتوقعة . إن الأثر المرغوب لمعلومات الأرباح والتكلفة على الحافز الأمثل محتوى فى (y) التى تمثل مقياس الأداء الذى يتضمن المقياس المحاسبى الشائع (الهامش الإجمالى المعيارى لكل وحدة مضروبًا فى عدد الوحدات المنتجة فعلاً) وهو غير مرتبط بالفوضى الناتجة عن عملية الإنتاج وبأى محددات متعلقة بالوكيل .

إن تطبيق هذا الفصل بين معيار الحافز وبين مقياس الأداء يتلخص فى كون وكيلين ، لهما خيارات وعملية إنتاج متماثلة ويختلفان فقط فى تكلفة الطاقة الحدية ، يمكن أن تقدم لهما توابع حافزية ذات محددات الانحدار نفسها، وعلاوة على ذلك سوف يواجه الوكيلان مقاييس أداء تختلف فقط فى تكلفة الطاقة المعيارية لكل وحدة من المنتج (تتمثل المضامين العملية للفرض (١) بأن العلاقة بين قوة الحوافز مقيسة بـ (β^0) من جهة وأداء المنشأة مقيساً بالدخل المحاسبى (y) يتأثران بالمتغيرات فى الأبعاد المتعددة للمنظمة والممثلة بـ (p ، c) .

(بالإضافة إلى الاختلاف فى تكاليف الطاقة نظراً لأن الاختلافات أو التغيرات فى هذه العوامل تؤثر على الربحية بشكل مباشر ، ولكن ليس لها أثر على β^0) .

النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة :

١- مفهوم التكاليف المشتركة وطرق تخصيصها :

يقصد بالتكاليف المشتركة على مستوى الاستخدام فى المحاسبة الإدارية : تخصيص تكاليف عامة على منتجات متصلة حتى نقطة الانفصال ، وهناك حتمية لإنتاج تلك المنتجات بشكل متصل أو مشترك (شعبان ، ١٩٩٠م) .

وتتمثل التكاليف واجبة التخصيص هنا فى تلك التى تحدث من نقطة البدء فى إنتاج المنتجات المشتركة حتى نقطة انفصالها . ومن الطرق التى شاع استخدامها لتخصيص التكاليف بين المنتجات المشتركة نميز مع الشرح المختصر الطرق التالية (الوابلى والجبالى ، ١٩٩٦م) :

١ – طريقة القياس المادى Physical Measure .

٢ – القيمة البيعية الإجمالية القابلة للتحقق Gross Sales Value .

٣ – صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق Net Sales Value .

٤ – بديل صافى القيمة البيعية القابلة للتحقق .

هكذا ، ونظراً للصعوبة الناجمة عن تخصيص التكلفة المشتركة ، اتجه البعض إلى

القول بعدم تخصيصها معتمدين على فكرة تقييم المخزون السلعى بالقيمة البيعية بعد استبعاد التكلفة التى تحدث بعد نقطة الانفصال . ولعل مبرر ما سبق نحو تجاهل التكلفة المشتركة يعتبر منطقياً لأن ما يقيم به المخزون هو القيمة الصافية بعد استبعاد تكلفة ما بعد الانفصال من القيمة البيعية . إلا أن هذا الاتجاه يعتبر معيباً ؛ لأن تقييم المخزون السلعى بالقيمة البيعية الصافية سوف يؤدى إلى الاعتراف بأرباح من المخزون السلعى قبل تحققها ، وهو ما يخالف المبادئ المحاسبية المتعارف عليها ، حيث يترتب على أى زيادة فى رصيد المخزون زيادة مقابلة لها فى رصيد الربحية الخاصة بالمنشأة . لذلك فإن هذه الطريقة تساعد متخذى القرارات على اختيار المنتجات بناء على المساهمة الإجمالية لتلك المنتجات بعد تغطية التكلفة المنفصلة ، كما أن التكلفة المشتركة تحمل بصفة عامة على المنشأة ككل وليس بخصمها من إيراد كل منتج على حدة .

ولاتخاذ قرار معين لا بد من تحديد التكلفة المناسبة أو الملائمة لاتخاذ هذا القرار . وبناء على ذلك لا بد من حصر التغير فى إجمالى التكلفة وكذلك التغير فى الإيراد الناتج من اتخاذ ذلك القرار ، أى ما يطلق عليهما التكلفة والإيراد التفاضلى . من هنا فإن التكلفة الناتجة عن إنتاج منتج معين تتمثل فى تكلفة ما بعد الانفصال . ولكى يتمكن متخذ القرار من اتخاذ القرار المناسب لا بد أن يركز على تكلفة الفرصة البديلة . من هنا فإن التكلفة التفاضلية تتمثل فى التغير فى إجمالى التكاليف (تكاليف ما بعد الانفصال) نتيجة لاتخاذ القرار ، وأيضاً فى تكلفة الفرصة البديلة الناتجة عن الفائدة الضمنية نتيجة استخدام رأس المال .

ويشار أخيراً إلى أن نماذج الانحدار المتعدد تعتبر أسلوباً مناسباً فى تخصيص التكاليف المشتركة بطريقة تلائم القرارات الإدارية ، وينطبق ذلك على السلع التى تنتج بنسبة متغيرة فقط . وهنا يمكن مقارنة التكلفة الإضافية للسلعة بإيرادها الإضافى لتقرير نوعية الإنتاج الذى يعطى أقصى أرباح .

أ- النموذج المقترح وتخصيص التكاليف المشتركة فى ضوء نظرية الوكالة :

بفرض $n = 2$ وأن الوكيل مسؤول عن إنتاج منتجين من خلال مدخلات مشتركة ، فإن المنتجين يشتركان فى أن هناك علاقة ثابتة بين كل وحدة من المدخلات المشتركة

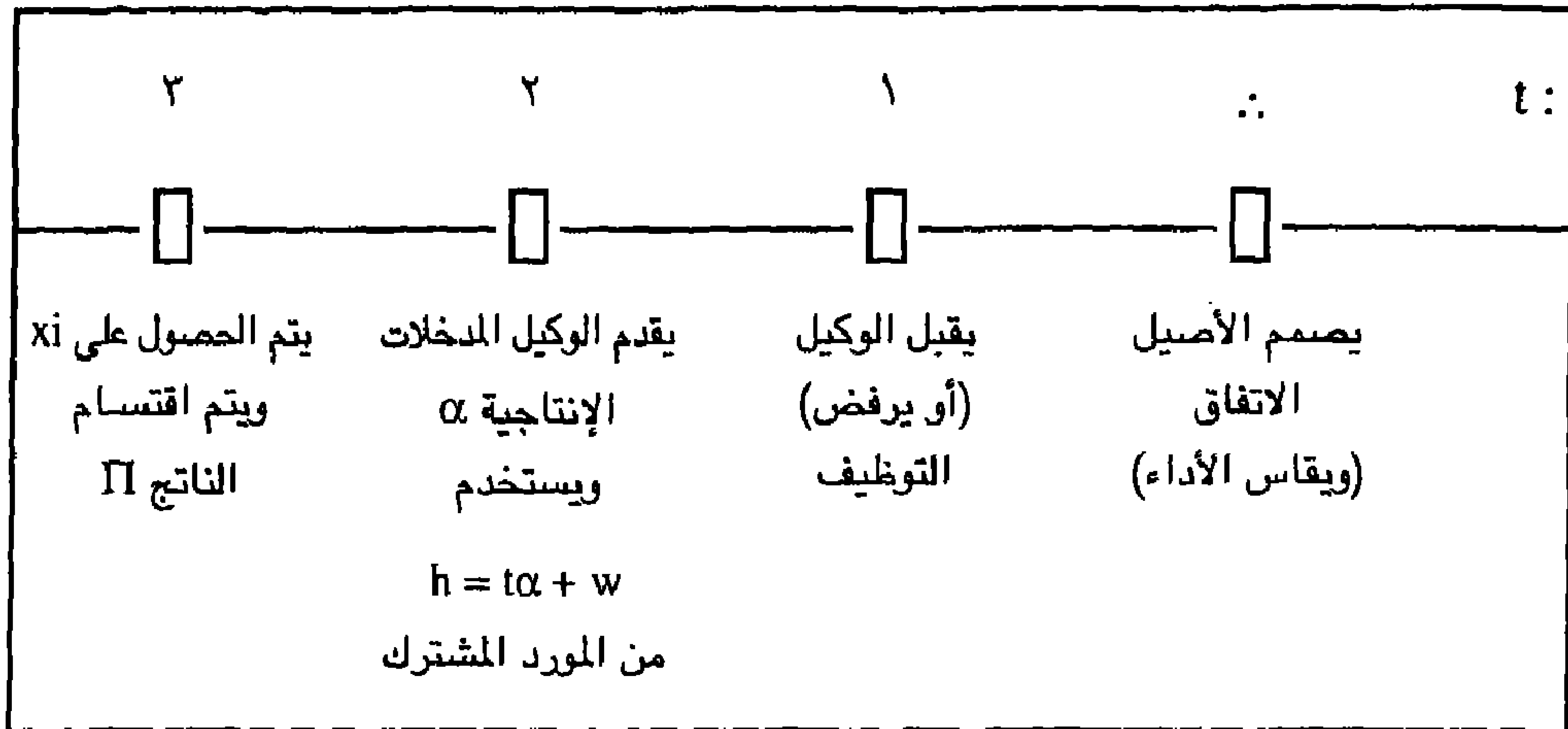
والمخرجات المتوقعة لكل من المنتجات المتشكلة . ولتكن ζ تمثل وحدات المورد المشترك الذى تم الحصول عليه . فإذا كانت d تعبر عن تكلفة الوحدة من المورد المشترك فإن تابع الربح للمنتج المشترك يشتق من (٣) كما يلى :

$$\Pi = \sum_{i=1}^{2} \{(p_i - c_i)(\gamma_i \alpha + \varepsilon_i)\} - d\zeta \qquad (١١)$$

التى تتوزع طبيعيًا بواسطة $\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i \alpha - d\zeta$ والانحراف $\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2$

وكون الأصيل عقلانيًا فهو يرغب فى اقتناء وحدات المورد المشترك حتى النقطة التى تتعادل فيها الأرباح الحدية المتوقعة مع التكاليف الحدية . ولكن على عكس اقتناء الطاقة التصنيعية ، إذ قد يكون اقتناء المورد المشترك عبارة عن تقدم فى عملية الإنتاج . والشكل رقم (٢) يظهر توقيت الأحداث :

الشكل رقم (٢)
توقيت الأحداث - التكاليف المشتركة



يماثل المنهج المتبع فى هذا القسم المنهج المتبع فى القسم (سابعًا) . فتم أولاً اشتقاق معايير الاتفاق المثلى لمقياس الأداء x . ويفرض أن وحدات المورد المشترك يتم الحصول عليها بسعر $d > 0$ وتعطى التكلفة الإجمالية للمورد المشترك بواسطة $d\zeta$. فإن

مشكلة قيد الأصيل بالتكلفة المشتركة principal's joint cost constrained problem (PJ) تصبح على الشكل التالى :

$$\max_{\alpha.\ \beta_i.\ \zeta} \sum_{i=1}^{2} \{(p_i - c_i)\gamma_i \alpha - \frac{r}{2}\beta_i^2 (p_i - c_i)^2 \sigma_i^2\} - \frac{1}{2}\alpha^2 - d\zeta \qquad \text{(PJ)}$$

$$\text{s. t.} \quad \sum_{i=1}^{2} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i - \alpha = 0, \qquad \text{(ICJ)}$$

$$t\,\alpha \leq \zeta \qquad \text{(CJ)}$$

حيث تمثل (ICJ) قيد توافقية الحافز (incentive compatibility constraint) و (JC) قيد المورد المشترك (joint resource constraint) ، وأن عدم التساوى فى (JC) يعبر عن فرصة إضاعة المورد المشترك . ولكن مادام لا يوجد معيار لـ h فيمكن الوثوق بالوكيل فى عدم هدر أى من الموارد ذات التكلفة ضامنين أن تحافظ (JC) على التوازن . واعتماداً على (PJ) نحصل على النتيجة التالية :

القضية ٣ :

على فرض أنه كان من الأمثل للأصيل أن يقتنى $\zeta > 0$ فبالنسبة لـ (PJ) يعطى المعيار الأمثل بالنسبة لـ x_i فى العقد مع الوكيل بالشكل التالى :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i - dt\right] / (p_i - c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2 \gamma_j^2}{\gamma_i^2 \sigma_j^2} + r\sigma_i^2 / \gamma_i^2}, \qquad j = 3 - i.$$

وكما كان صحيحًا فى حالة التكاليف الغارقة للطاقة فإن أثر استخدام مورد مشترك مكلف (إضافة إلى الجهد) هو أن قوة الحوافز المطبقة على كل مقياس أداء تنخفض كما يعكسه طرح التكلفة المشتركة لكل وحدة من المجهود معبراً عنه فى b_r . كذلك يعتبر صحيحًا أن التعبير عن معايير الاتفاق لا يستخدم بشكل شائع فى التطبيق العملى للمحاسبة .

الفرض ٢ :

أن الحل الأمثل لمشكلة الحافز (PJ) يمكن تحقيقه كما يلى :

$$s(z_1, z_2) = k + \sum_{i=1}^{2} \beta_i^0 z_i.$$

حيث β_i^o هى المعيار الأمثل على مقياس الأداء xi من أجل d = 0 و zi هي مقياس أداء (على أساس التكلفة الكلية) وتعطى كما يلي :

$$z_i = \chi_i - d\zeta \left[\left\langle (p_i - c_i)\gamma_i \alpha / \sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i \alpha \right\rangle + \left\langle (p_i - c_i)\varepsilon_i / \sum_{i=1}^{2} (p_i - c_i)\gamma_i \alpha \right\rangle \right]$$

$= \chi_i -$ مجموعة التكاليف المشتركة × ((انحراف المنتج i عن قيمته الحالية الصافية ÷ مجموعة القيم الحالية الصافية المتوقعة) + (القيمة الحالية الصافية المقدرة للمنتج i . ÷ مجموعة القيم الحالية الصافية المتوقعة))

من خلال معطيات التكاليف المشتركة هذه يتبين أن طريقة التخصيص المثلى تخصص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الصافية الفعلية الناجمة عن قيمة المبيعات المتوقعة خالية من أى تكاليف قابلة للتخصيص المباشر بالنسبة لكافة المنتجات . وتعرف هذه الطريقة بطريقة "القيمة الحالية الصافية المقدرة" ، وتكون مجموعة مقاييس الأداء الناتجة ممثلة أفضل تمثيل للتوازن بين "كثرة الضجيج" و "الوثوق بالمعلومات" عندما تكون محددات العقد محسوبة دون الرجوع للمستوى الحالي للتكلفة المشتركة .

ويشير الفرض (٢) أيضًا إلى أن هناك شرطًا أساسيًا من أجل أن يكون التخصيص على أساس الحجم الأمثل وهو ألا يكون هناك اشتراك فى عملية الإنتاج . ولا يمكن إهمال المساهمة النسبية للمنتجات المختلفة فى الربح الإجمالى عند تخصيص تكلفة الطاقة إلا فى الحالة التى يكون ممكنًا فيها تقسيم تلك الطاقة وتخصيصها بشكل واضح على مختلف خطوط الإنتاج كما ورد في القسم (٧) وفى (بانكر وهوجس - ١٩٩٤م) . وعندما تظهر عملية الإنتاج اشتراكًا ولا يمكن تخصيص الطاقة المتاحة على إنتاج منتج واحد فقط ، فيجب حينئذٍ تخصيص تكلفة المورد المشترك على المنتجات حسب قيمها الحالية الصافية .

وتجدر أيضاً ملاحظة دور الاشتراك بالتكلفة فى معايير الحافز (β_i^o) ، فبينما هى مستقلة عن التكلفة المشتركة لكل وحدة من المدخلات ، إلا أنها ترتبط بمواصفات المنتج ، على عكس معيار الحافز فى معطيات التكلفة الغارقة . وتحديداً فإن التعبير عن (β_i) فى القضية (٣) يؤكد أن الحجم النسبى لمعايير الحافز المخصصة لمقاييس الأداء للمنتجين النهائيين يتحدد جزئيًا من خلال القيم الحالية الصافية لكل وحدة من وحدات المجهود المستخدم .

أخيراً ، يقدم الفرض (٢) تصوراً حول كيفية التعامل مع الانحرافات فى معطيات التكلفة المشتركة . حيث يعتمد التخصيص فى الفرض (٢) على القيم الحالية الصافية الفعلية التى تختلف عن القيم الحالية الصافية المقدرة مع تأكد ظاهرى . وكما كانت عليه الحال فى تكلفة الطاقة الغارقة فى القسم (٧) يجب أن تتضمن مقاييس الأداء مسألة الانحرافات عند التعامل مع التكاليف المشتركة . وبدون تخصيص الانحرافات وفقًا للشرط الثانى ضمن القوسين فى الفرض (٢) فلن تملك مقاييس الأداء مواصفات الحوافز المرغوبة .

الخاتمة والنتائج والمقترحات :

١ - تصمم إجراءات تخصيص التكلفة لتحدّث مقاييس الأداء القائمة بدلاً من العقود المكتوبة على أساسها . وعلى العكس من ذلك تركز نظرية الوكالة على تحليل أثر المعلومات على العقود المكتوبة على أساس مقاييس أداء بسيطة ومحددة خارجياً . أما هذه الدراسة فتستخدم إطار الأصيل - الوكيل الخطى لـ Holmström and Milgrom (١٩٩١م - ١٩٨٧م) من أجل جعل نموذج الأصيل - الوكيل مناسبًا بشكل أفضل لبعض تطبيقات تخصيص التكلفة ، وأن التعديل الأساسى ينبع من ملاحظة أن الاعتماد على مقاييس أداء بسيطة وعقود معقدة يشابه تماماً الاعتماد على عقود بسيطة على أساس مقاييس أداء معقدة .

إن إطار العمل المعدل يمكن أن يطبق على مثالين من النموذج الأصلى للتكاليف المخصصة وهما : التكاليف الغارقة للطاقة والتكاليف المشتركة . ففى الحالات التى تتشارك فيها عمليات الإنتاج بالطاقة قبل البدء بالإنتاج فإن الحل

الأمثل لمشكلة تصميم مقياس الأداء ينسجم مع تطبيقات التكلفة المعيارية ، علاوة على ذلك ، وفى الحالات التى تنتج فيها منتجات مشتركة بنسب ثابتة عن مدخلات مشتركة فإن الطريقة المثلى لتخصيص التكاليف المشتركة تعتمد على القيم الحالية الصافية للمنتجات النهائية . ومع هذه التعديلات تقدم تحليلات الأصيل – الوكيل مفهوماً دقيقًا لتطبيقات المحاسبة الإدارية التى طالما اعتبرت اعتباطية وتخضع إلى اعتبارات إصدار التقارير المالية .

٢ – من هنا، وتبعًا لتطبيق نظرية الوكالة ، فإن التخصيص الفعال والمرضى للتكلفة يجب أن يحدث التوازن بين :

أ – الرغبة فى أن تؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة فعالية استغلال الموارد المتاحة ، فلا يعقل بالطبع أن يؤدى تخصيص التكلفة إلى زيادة التكلفة الحدية عن العائد الحدى الذى بدوره سيؤدى إلى صافى عائد سلبى ، وهو ما يمكن أن نطلق عليه البعد التوازنى للتخصيص .

ب – تدل نتائج البحث على أن الوكيل قد يكون أكثر تحفظًا فى بعض قرارات استغلال الموارد بالدرجة التى تقلل من تدخله للمشاركة فى مخاطر الأداء ، وهذا يتطلب بدوره من الأصيل إما ضرورة تحمل قدر أكبر من مخاطر التشغيل ، وإما استخدام قدر أكبر من الحوافز التى تحفز أو تمثل دافعًا إيجابيًا للوكيل للمشاركة فى المخاطر ليتحول إلى (risk- sharing) ، مع ضمان درجة حرية له فى اتخاذ القرارات في مصلحته ومصلحة الموكل ، وحثّه على الإفصاح عن معلوماته بصدق وأمانة من خلال اقتران المشاركة بخطة فعّالة للحوافز .

جـ – إن عملية تحفيز الوكيل قد تتضمن جميع القرارات المفوضة له ، سواء كان من الممكن فى هذه القرارات الإحلال فيما بين الموارد المستخدمة والجهد المبذول منه ، أو كان كلا العاملين السابقين متكاملين . ففى الحالة الأولى يجب أن يكون الحافز ذا علاقة عكسية فى مبلغه مع كمية وقيمة الموارد المستخدمة ؛ لأن كل نقص فى الموارد سوف يعنى زيادة فى الجهد المبذول . بينما فى الحالة الثانية ، ونظراً لصعوبة تقويم كمية الجهد المبذول بقدر من الدقة ، فإن زيادة كمية الموارد المستخدمة سوف يعنى ضمنيًا زيادة الجهد

المبذول ، مما يعنى معه ضرورة أن تكون العلاقة إيجابية فيما بين كمية وقيمة الموارد المستخدمة ، وبين الحافز الممنوح ، ذلك أن الغرض من خطة الحوافز هو إحداث التناغم والتوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للموارد المستخدمة ، ولعل ذلك كله يعد افضل دليل على تأثير الحافز على عملية تخصيص التكلفة من جانب فاعلية الاستخدام وعدالة التحميل والسببية فى الاستخدام .

وهكذا تتحدد ، باختصار ، أهمية ومحددات التخصيص الموضوعى للتكلفة بأنه تقييم لفاعلية استخدام أو اختيار الوكيل للموارد المستخدمة كأساس لتقويم أدائه ولتحديد مكافأته ، وما لذلك من انعكاس على مستوى الأداء المحقق من ناحية ، وعلى تحقيق الأبعاد الزمنية ، التوازنية ، الموضوعية والبعد النفعى المحقق من التخصيص .

٣ - إن النموذج المقترح قد ساهم بدرجة كبيرة فى تحقيق الأبعاد والاشتراطات الأساسية لعملية التخصيص العادل للتكلفة ، وبخاصة تكاليف الطاقة والتكاليف المشتركة فى المنشآت الصناعية ، وساهم فى إبراز العديد من النواحي غير المنظورة لها مما يشير إلى فعاليته وقابليته للتطبيق ، وبخاصة فى ظل النهضة التقنية الكبيرة فى نظم المعلومات وما صاحبها من ظهور نظم تدعيم القرارات وخاصة نظم الخبرة التى أدت إلى اليسر والسهولة فى اتخاذ القرارات التخصيصية بناء على الاستخدام الفعال للأساليب الكمية الأكثر تعقيداً وتشابكاً . كما أن اعتبار جانب التخصيص وما ينتج عنه من دراسة درجة استغلال المتاح من موارد يمثل إحدى الأدوات التى تساهم فى التقويم الفعال لأداء الوكيل ، وذلك انسجامًا مع مبدأ محاسبة المسؤولية ووسيلة مساعدة فى صياغة دالة الحوافز الممنوحة له ، كما تعتبر وسيلة هامة فى استخلاص القدر الكبير من المعلومات التى تحتاجها الإدارة عن مستوى أداء الأقسام . من هنا كانت العلاقة بين تخصيص التكاليف ونظرية الوكالة تتسم بأنها علاقة غير مباشرة تنبع أساسًا عند تكوين دالة حافز الوكيل تعتبر درجة استغلال المتاح من الموارد أحد متغيرات تحديد الحافز للوكيل .

٤ – نظراً لحداثة النموذج المقترح ولحاجته إلى مزيد من الجهد والبحث لمحاولة تطبيقه ، خاصة في حالة توافر بيانات عن حالات عملية حقيقية ، لذا يبقى المجال مفتوحاً أمام العديد من الباحثين لإجراء المزيد من التطوير والتطبيق عليه ، وهو ما نأمل أن نراه في بحوث قادمة . يضاف إلى ذلك أن النموذج المقترح يمكن العمل على تطبيقه في مجالات مختلفة مثل : عمليات إنتاج النفط والغاز ، والمساهمة فى قرارات تحديد أسعار التمويل على المستوى المحلى والدولى كصورة من صور تخصيص التكلفة ، وغيرها من المجالات .

ورغم الحاجة إلى مزيد من البحوث النظرية والتطبيقية فى النقطة محل البحث ، إلا أن هذا البحث ، فى اعتقادنا ، قد قدم نموذجًا لا بأس به لإجراء التخصيص الموضوعى للتكلفة فى ضوء نظرية الوكالة مراعيًا الاشتراطات المختلفة للتخصيص وهى : السببية ، الموضوعية ، القدرة على التحمل ، الأهمية النسبية ، ومراعاة التصرفات السلوكية للقائمين على الأداء .

ملاحق البحث :

أ - ملحق براهين المعادلات والفروض :

برهان المعادلة ١ :

باعتماد المعادلة (٩) فإن Ω تستطيع أن تؤثر فقط على (TEC) من خلال تأثيرها على α .

ومن المعادلة (٧) فإن مشكلة القرار المتعلق بالوكيل يمكن الحصول عليها كما يلى :

$$\max_{a,w} \; \Omega \quad \{t\alpha + w\} - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i \alpha \qquad (A1)$$

والشرط المتعلق بالمشتقة الأولى والخاص باختيار جهود الوكيل يمكن أن ينتج عن :

$$\alpha_{\Omega<0} = \Omega t + \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i < \sum_{i=1}^{n} \beta_i (p_i - c_i)\gamma_i = \alpha_{\Omega<0}$$

من أجل $\alpha_{\Omega=0} > 0$. وبما أن $\alpha_{\Omega<0}$ يمكن الحصول عليها بتكلفة أقل عن طريق المشاركة غير المثلى فى الخطر (كما تم تحديدها فى المعادلة $\sum_{i=1}^{n} \frac{r}{2} \beta_i^2 \sigma_i^2$ مطروحًا منها الشرط الموضح فى المعادلة (٩) عن طريق تخفيض β_i^2s بدلاً من جعل $\Omega < 0$ فإن أى عقد بموجبة تصبح $\Omega < 0$ قد يسيطر عليه عن طريق العقد الذى تكون فيه Ω مساوية للصفر .

ولنفترض أن $\Omega > 0$ وفى ظل عدم وجود أية قيود على h فإن الوكيل يستطيع الحصول على كل الثروة عن طريق اختيار w لتكون عالية إلى ما لا نهاية . أما إذا قام الأصيل بتقييد h بحيث لا تزيد عن قيمة معينة هى $\bar{h}$ بحيث لا يعيق هذا التقييد استخدام الموارد التى يرغب فى استخدامها فينتج من المعادلة (٢) و (A1) ما يلى :

$$ta = \bar{h} = w \qquad (A2)$$

وبالتعويض عن RHS بدلاً من (A2) من أجل ta فى (A1) ينتج :

$$\max_{a,w} \; \Omega' \left[\bar{h}\right] - \frac{1}{2}\alpha^2 + \sum_{i=1}^{n} \beta_i \gamma_i \alpha$$

وبناء عليه ، فإن اختيار الوكيل α هو مستقل عن Ω في حين w تشجع من $\Omega > 0$ ولا يوجد حل عندما تكون $\Omega > 0$ تسيطر على الحل الأفضل عندما تكون $\Omega = 0$. وعندما تكون الموارد عالية التكلفة ، فإن التالف أو الفاقد يسبب القيمة الموجبة لـ Ω فإن $\Omega = 0$ تصبح مفضلة قطعياً .

برهان المعادلة ٢ :

عندما تكون الطاقة عالية التكلفة فإنه يصبح من غير المثالي للأصيل الحصول على طاقة أكثر من الحاجة .

وبناء عليه فإن (CC) ستكون مقيدة . وبالتالي فإن متسلسلة Lagrangian المتعلقة بـ (PC) ستظهر بالشكل التالي :

$$L_{PC} \equiv (p-c)\,\gamma\alpha - \frac{1}{2}\alpha^2 - \frac{r}{2}\beta^2\,(p-c)^2\,\sigma^2 - fk + \lambda\,\{\,\beta(p-c)\gamma - \alpha\} + \phi\,\{k - t\alpha\}\,.$$

ويمكن الحصول على القيود المتعلقة بالمشتقة الأولى باشتقاق w.r.t.$\alpha,\beta,\lambda,k,\phi$ كما يلي :

$$\{(p-c)\,\gamma - \alpha - t\phi\} = \lambda;\quad r\,\beta\sigma^2\,(p-c)/\gamma = \lambda;\quad \beta(p-c)\gamma = \alpha;\quad \phi = f;\quad t\alpha = k\,.$$

وبحل β نحصل على النتيجة .

برهان الفرض ١ :

من المعادلة (٢) نحصل على :

$$\beta = \frac{1 - tf/\gamma\,(p-c)}{1 + r\,\sigma^2/\gamma^2} \;\Rightarrow \beta^0 \equiv \frac{1}{1 + r\,\sigma^2/\gamma^2}$$

لذلك فإن : $\beta_\chi = \beta^0 y,$

ونحصل على : $y = \chi\,\{\beta/\beta^0\} = \chi\,\{1 - tf/\gamma\,(p-c)\} = \chi - f \times \{t\,(\gamma\alpha + \varepsilon)/\gamma\},$

الشرط داخل القوسين يضرب بالتكلفة الغارقة لكل وحدة من الطاقة .

وتمثل f القيمة المتوقعة (المعيارية) أو المقدار المتوقع لـ (h) المطلوبة للحجم الفعلي المحقق .

برهان المعادلة ٣ :

إن المتسلسلة Lagrangian لـ PC ستظهر كما يلي :

$$L_{PC} = \sum_{i=1}^{2}\left[(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha - \frac{1}{2} r\beta_i^2\,(p_i - c_i)^2\,\sigma_i^2\right] - \frac{1}{2}\alpha^2 - d\varsigma + \rho\left\{\sum_{i=1}^{2}\beta_i\,(p_i - c_i)\gamma_i - \alpha\right\} + \eta\,\{\varsigma - t\alpha\}\,,$$

إن شرط (قيد) المشتقة الأولى يمكن الحصول عليه كما يلى :

$$\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i - \alpha - \eta t = \rho \,;\; r\beta_i \sigma_i^2 (p_i - c_i)/\gamma_i = \rho \,;\; \sum_{i=1}^{2}\beta_i (p_i - c_i)\gamma_i = \alpha ;\; \eta = d \,;\, t\alpha - \varsigma = 0$$

ويحل β_i

$$r\beta_i (p_i - c_i)\,\sigma_i^2\,\gamma_i = (p_i - c_i), \qquad i = 1,2,$$

نصل إلى النتيجة التالية :

$$\beta_j = \beta_i (p_i - c_i)\,\sigma_i^2\,\gamma_j / (p_i - c_i)\;\;\sigma_j^2\,\gamma_i\,, \qquad j = 3 - i\,.$$

برهان الفرض ٢ :

من المعادلة (٣) لدينا :

$$\beta_i = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i \text{-} dt\right] / (p_i \quad c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_i^2/\gamma_i^2} \Rightarrow \beta_i^0 = \frac{\left[\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\right] / (p_i - c_i)\gamma_i}{1 + \frac{\sigma_i^2}{\gamma_i^2} \times \frac{\gamma_j^2}{\sigma_j^2} + r\sigma_i^2/\gamma_i^2}$$

لذلك فإن : $\beta_i\,\chi_i = \beta_i^0\,z_i\,,$

ونحصل بالتالى على :

$$z_i = \chi_i\left[\beta_i/\beta_i^0\right] = \chi_i\left[1 - dt \Big/ \sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\right]$$

$$= \chi_i - \left\{dt\,(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha + dt\,\varepsilon_i)\right\} \Big/ \sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i$$

$$= \chi_i - d\varsigma\left[\frac{(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha}{\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\alpha} + \frac{(p_i - c_i)\,\varepsilon_i}{\sum_{i=1}^{2}(p_i - c_i)\gamma_i\,\alpha}\right], =$$

بما أن $\zeta = ta$

إن القيد الأول داخل الأقواس مضروبًا بالتكلفة المشتركة الكلية يمثل فى الواقع صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة للمنتج i نسبة إلى صافى القيمة القابلة للتحقق والمتوقعة لكل المنتجات . إن القيد الأخير يعكس أى انحراف للتكاليف الصناعية غير المباشرة والناتج عن أن صافى القيمة الحالية الحقيقية (الفعلية) للمنتج i قد انحرف عن المتوقع .

ب - ملحق الحالات التطبيقية :

ترتبط نظرية الوكالة بصورة وثيقة بمشكلة تقييم الأداء وتخصيص التكاليف مما يتطلب وجود مقاييس للأداء وطريقة واضحة لتخصيص التكاليف . كما يتطلب وجود نظام للحوافز ونظام للمعلومات يشجع الإدارة على العمل بما يحقق مصلحة الأصيل . وتطبيقاً لذلك نفرض الحالات التالية :

حالة تطبيقية (١) :

نفترض أن (E) تمثل الجهد ، (X) تمثل مورد ما ، θ تمثل المعالم .

عادة ما يكون هناك نوع من التكامل بين الجهد والمورد ، ومن ناحية أخرى ، يمكن للوكيل أن يكون مسؤولاً عن مشروع ما عندما تكون الموارد المركزية مثل رأس المال وجهد الوكيل كبدائل . أى أنه عندما تكون الأرباح الحدية لجهد الوكيل فى تناقض فى X.θ. وفى مثل هذه الظروف إذا كانت قيمة θ أعلى يمكن أن تؤدى للمنشأة مزيداً من الموارد وتخفيض جهد الوكلاء . وفي كلتا الحالتين فإن الفرض من خطة الحوافز هو إحداث التوافق بين اختيار الوكيل للجهد واستغلاله للمورد . ويوضح الجدول التالى المعالم والدالات المستخدمة في مثالين وحلولهما . ويفترض فى هذا الصدد أن الأصيل محايد بالنسبة للمخاطرة وأن الوكيل لديه دالة المنفعة التالية : $\pi (s) = 2.s$

ويبحث المثال الأول حالة الإحلال . فعندما تكون منخفضة يفضل الأصيل استغلال المورد بأقل درجة ممكنة وجهد الوكيل بحد أعلى . ولكى يتم تحفيز إستراتيجية العمل هذه فإن قائمة العقود ذات الكفاءة توضح الحل . عندما تحدث N^2 فإن استخدام موارد أكثر يؤدى إلى تناقص فى مقدار التعويض الذى يحصل عليه الوكيل ، والعكس صحيح عندما تحدث N_1 .

مثالان على تخصيص التكاليف :

مثال ١ : الجهد والموارد كبدائل يمكن إحلال كل منها محل الآخر .	**مثال ٢** : الجهد والموارد كمجموعة متكاملة .	بيـــــــان
$N_X - 10{*}X_y - \phi_i$	$N_X - 30{*}X_y - s_i$	منفعة الأصيل
$\sqrt[2]{s_i - 0.1 * E_{y2}}$	$\sqrt[2]{s_i - 0.2 * E_{y3}}$	منفعة الوكيل
0.5	000	$\theta_١$
1	0.15	$\theta_٢$
0.5	0.5	$\phi(\theta_١)$
0.5	0.5	$\phi(\theta_٢)$
400	400	N_1
1000	1000	N_2
50	50	π
$\frac{1}{¾ + E + \theta.X}$	$\frac{1}{¾ + E + \theta.X}$	$\phi(N_1 / E, X, \theta$
2.897	000	E_1
1.302	000	X_1
721.08	625	S_{12}
391.33	625	S_{11}
0.837	0.445	E_2
5.203	0.288	X_2
665.71	721.9	S_{22}
451.49	593.08	S_{21}
25.227	25.004	
13.397	000	λ
14.454	10.27	$\mu_١$
0.022	000	$\mu_٢$
000	0.002	D_1
$S_{12} < S_{22}$	$S_{12} < S_{22}$	D_2

S_i تعنى مقدار التعويض (المكافأة) الذى يدفع عندما تتحقق N_X .

فى المثال السابق ، يلاحظ أنه فى حالة إذا ما حدثت N_1 وكان الوكيل قد استخدم ٥،٢٠٣ وحدة من وحدات الموارد فإنه يحصل على ٤٥١,٤٩ وحدة نقدية – ٣٩١,٣٣ وحدة نقدية = ٦٠,١٦ وحدة نقدية وذلك أكثر مما لو استخدم ١,٣٠٢ وحدة من وحدات الموارد المستخدمة فقط . وهذا السلوك لا يتفق مع الأساليب الفنية لتخصيص التكاليف

التى توضح أن استخدام المزيد من الموارد يؤدى دائمًا إلى زيادة فى مقياس الأداء حتى نقطة معينة من الأداء (الإنتاج) ثم يبدأ مقياس الأداء فى الانخفاض بعد هذه النقطة .

أما حل المثال الثانى فإنه يعرض السلوك المغاير تمامًا حيث إن جهد الوكيل والموارد يكمل بعضهما الآخر . وهكذا إذا كانت θ_1 = صفر ففى هذه الحالة فإن الجهد والموارد معًا لا يكونان فعالين فى تحسين احتمال توزيع N ، وعندما تحدث θ_2 = صفر فإن الوكيل يوفر الجهد ويستخدم بعض الموارد . أما إذا حدثت N_2 فإن دالة الحوافز ذات الكفاءة العالية ستدفع الوكيل أكثر من الموارد المستخدمة . وفى هذا المثال ، فإن D_2 موجبة وتدل على أنه من الضرورى توفير الحوافز أو المكافآت للوكيل لكى يستخدم مزيدًا من (X) وذلك عندما تحدث θ_2 بدلاً من الحالة التقليدية التى تشجع على استخدام نسبة قليلة من (X) عندما تحدث θ_1 .

يتضح من التحليل السابق بعض مسميات عقود الحوافز التى تقوم على افتراضات أساسية هى :

- قابلية مستوى جهد الوكيل ونتيجة عمله للملاحظة ، ورغبته فى تحمل المخاطر ، بالإضافة إلى قدرته على التنبؤ بأحداث المستقبل والتأقلم مع ظروف عدم التأكد .

إن الحاجة ملحة لخلق الحافز لدى مديرى الأقسام للعمل نحو أفضل مصلحة لأفراد الإدارة العليا فى التنظيم اللامركزى .

وقد تبين من التحليل السابق أن عقود الحوافز مبنية على كل من نتائج عمل الوكيل ومستوى الموارد التى استخدمها . ومن الصعوبة بمكان تحديد الدلالات المباشرة لهذه النتائج فيما يتعلق بتخصيص التكاليف ، حيث إن العقود ذات الكفاءة لا تبنى على ملخص إحصائى للأداء بـ N - κ (X) ، ومن العسير أن نفصل بين دلالات قياس الأداء وشكل دالة الحوافز .

وفى مسح للممارسات المحاسبية فى هذا المجال أوضح Vancil أن تكاليف خدمات الإدارة المركزية تخصص فى أغلب الأحوال على مركزية الربحية ، على أساس الاستخدام من خلال التقسيم القائم على المبيعات والتكاليف والأصول . ويؤكد كل من Horngren and Foster سيادة معيار السبب والنتيجة عندما يكون هدف تخصيص التكاليف مرتبطًا بقرارات تخصيص الموارد أو التحفيز .

وفى إطار مشكلة الوكالة فإن العلاقة بين السبب والنتيجة هى أن اختيار الوكيل لـ (X) يؤدى إلى أن يتحمل الأصيل تكاليف (X) κ . ولهذا السبب فإنه ينبغى أن يكون التخصيص قائمًا على (X) وحدها وأن يتزايد بتزايد (X) . ومن ناحية أخرى فإن التخصيص المبنى على القدرة على التحمل من الممكن أن يأخذ فى الاعتبار النتائج الإيجابية لعمل الوكيل . وقد يعتمد التخصيص على كل من (N) ، (X) وإذا افترضنا إن الدالة التحفيزية تعتمد على معيار ملخص الأداء (0) N - κ فإن المعادلة السالفة الذكر تتزايد بنفس المقدار .

وفى المثال الأول فإن الوكيل الذى يستخدم مزيداً من وحدات الموارد لا يتحمل تكاليف بالنسبة للوحدات الزائدة أو عندما تكون نتائج الأداء منخفضة عن حالة كون هذه النتائج مرتفعة ، وهى نتيجة يتم التوصل إليها جزئياً عن طريق اعتبارات المشاركة فى المخاطرة ، والعكس يحدث تمامًا كما فى المثال الثانى ، حيث يعاقب الوكيل لاستخدامه مستوى أكبر من الموارد وعدم الوصول إلى ناتج أعلى ، ويكافأ على تحقيقه نتيجة عالية مع مستوى موارد أعلى .

حالة تطبيقية (٢) :

نفترض أن التخصيص الأمثل للمورد المركزى يرمز له بالرمز $(F^*_1 , F^*_2 \dots F^*_n)$ وأنه فى مثل تلك المشاركة من التكاليف يمكن لكل وكيل الحصول على المستوى الأمثل من المورد X^* .

وباختبار حالة تعظيم أرباح القسم (الوكيل) وحالة تعظيم أرباح الأصيل فإنه يمكن تحديد التخصنيص الأمثل للتكاليف على النحو التالى :

$$\overset{*}{F}_i = \frac{\bar{g}_i\ (X^*)}{\sum_{y=1}^{n} \bar{g}\ \kappa\,(X^*)} \quad \text{حيث} \quad i = 1,2,\dots,n$$

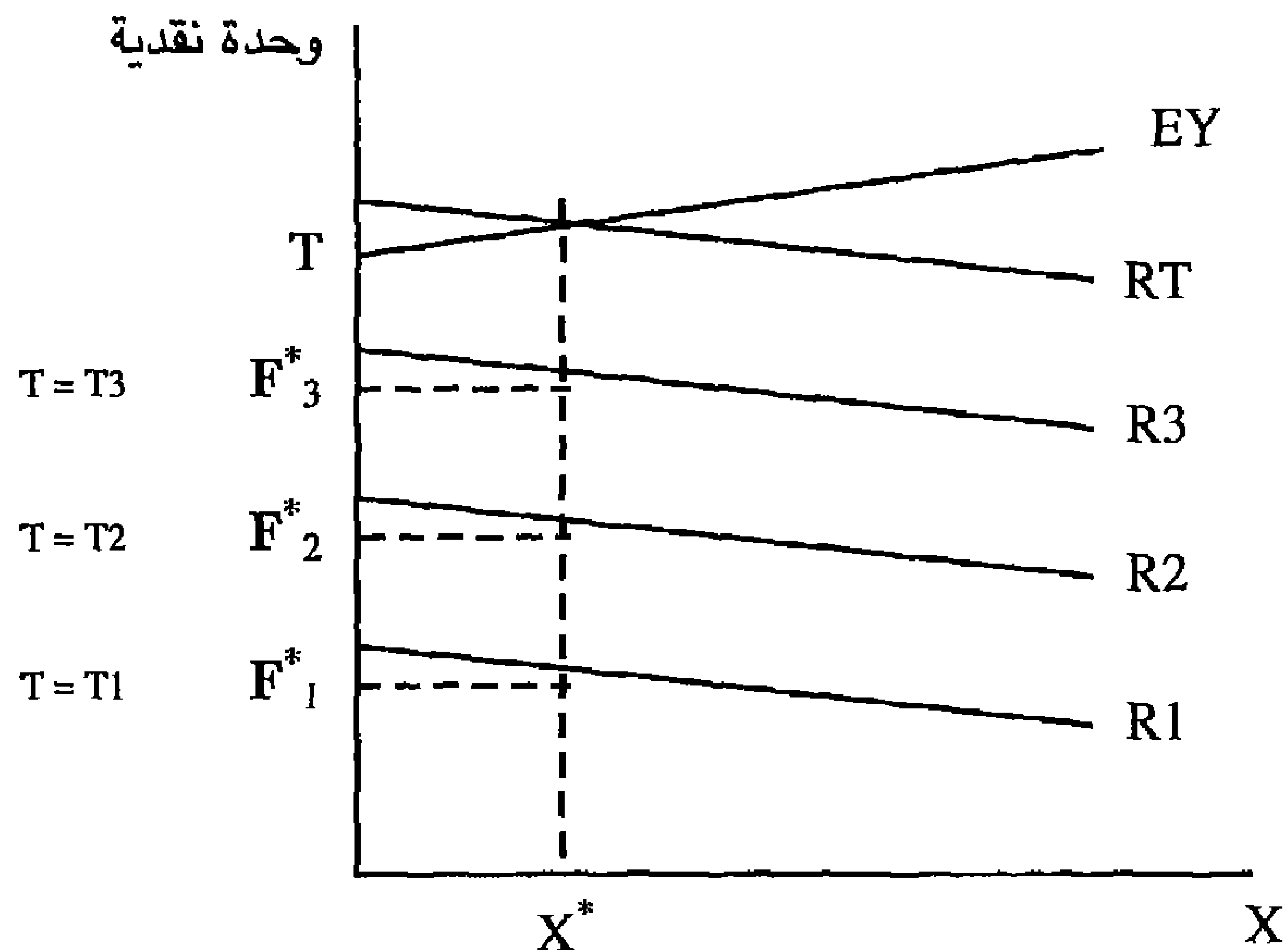
وتشير تلك المعادلة إلى أن على كل أصيل أن يتحمل جزءاً من تكاليف المورد المركزى مساوياً للعوائد الحدية للقسم ضمن المستوى الأمثل من المورد ، ويجب ملاحظة ما يلى :

١ - أن وجود الحصص المثلى من التكاليف لا يعتمد على دالة التكاليف Y(X) وقد تتصف الدالة بزيادة أو إنخفاض أو ثبات التكاليف الحدية .

٢ – على الإدارة أن تتعرف على قيم $g_i(0)$ لكي تحسب منها F^*_i .

ويمكن إيضاح التخصص الأمثل للتكاليف وفقًا لنموذج Lindahl بيانيًا كما في الشكل التالي ، في حالة حصول كل أصيل على الموارد بتكلفة ثابتة والتي يرمز لها بالرمز (T) في منشأة مكونة من ثلاثة أقسام ويرمز لمنحنيات الطلب للوكلاء (الأقسام) من الموارد بالرمز (R_1 ، R_2 ، R_3) ويمثل المجموع الرأسي (RT) والمستوى الأمثل للموارد بالرمز X^* والحصص المثلى للتكلفة بالرموز ، $F^*_1, F^*_2 \ldots F^*_3$ ، ويلاحظ أن قيم F^*_i ، T تدل على أسعار $T_1\ T_2\ T_3$ كما يلي : $T = T_1 + T_2 + T_3$.

وفيما يتعلق بالسعر T_i فإن القسم (و) سوف يختار المستوى الأمثل من المورد X^* . وعند التخصيص الأمثل للتكاليف فإن الأقسام تتحمل طبقًا للعوائد الحدية التي تعود عليها من المورد المركزي . إلا أنه إذا أراد الأصيل حساب المستوى الأمثل من المورد وخصص التكلفة من خلال الحصول على معلومات عن منحنيات الطلب (الأرباح الحدية) فسوف تكون هناك صعوبات تواجه تلك العملية التي تؤدي إلى مشكلة الاختيار الحر ، وتظهر هذه المشكلة عندما يتنافس الوكلاء في الحصول على المورد الذي يوفره الأصيل .



تخصيص التكاليف طبقًا لنموذج Lindahl

ولكى تكون الفكرة واضحة نورد المثال التالى - كما هو موضح فى الجدول التالى رقم (١) لقسمين من الأقسام (وكيلين) بإحدى المنشآت الصناعية :

- حيث يوضح العمود الأول أربعة مستويات متاحة من المورد X .
- ويبين العمود الثانى دالة التكاليف التى تمنح انخفاض التكلفة الحدية .
- أما العمودان (٣) و (٤) فيمثلان إجمالى أرباح القسم .

الجدول رقم (١) : التخصيص الأمثل للتكاليف

(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	
$\overline{g_2}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g_1}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g}(X) = \overline{g_1}(X) + \overline{g_2}(X) - YX$	$\overline{g_2}(X)$	$\overline{g_1}(X)$	$Y(X)$	X
وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية	
0	0	0	0	0	0	0
2.222	4.667	7000	9000	800	10000	1
2000	5000	8000	15000	11000	18000	2
2.222	4.667	7000	19000	12000	25000	3

يلاحظ أن قيمة $\overline{g_i}(X) - Y(X)$ تزيد عندما تكون $X = 0$ للقيم $i = 1,2$ ولهذا فإنه فى حالة عدم التنسيق بين الوكلاء فلن يحصل أى أصيل على أىّ من الموارد ، ويبدو من العمود (٤) أن أرباح المنشأة تزيد عندما تكون $X = 2$ وبالتالى فهناك حافز لدى الوكلاء فى جعل $X = 2$ وتخصيص المورد ١٨٠٠٠ وحدة نقدية . وقد وضع الحد الأمثل للتكاليف بافتراض أن التكاليف العامة من جانب القسم رقم (١) ومن جانب القسم (٢) . ويتضح من العمودين (٥) ، (٦) أن صافى أرباح القسم الناتجة عن تخصيص التكاليف يزداد إلى حده الأقصى عندما تكون $X = 2$ وفى هذا المثال توجد أيضًا تخصيصات مثلى . ومن السهل إثبات أنه بتوزيع (٣٠ ٪) من تكلفة المورد للقسم (١) ، (٧٠٪) للقسم (٢) فإن كل قسم سوف يختار المستوى $X = 2$.

وعندما يختار كل وكيل (قسم) المدى الأمثل لتخصيص التكاليف فسوف يكون ذلك حافزًا لدى كل وكيل فى أن ينقل رغبته للأصيل (الإدارة) فى ذلك المستوى من الموارد الذى يطابق المدى الأمثل للمنشأة . ومن الجدير بالذكر أن التخصيصات المستندة إلى

قيم Shapley ليس لها نفس كفاءة نموذج Lindahl السابق بيانه فيما يتعلق بالتخصيص الأمثل للتكاليف الخاصة والعامة كما يتضح ذلك من الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢) : التخصيص وفقًا لقيم Shapley

X	١	٢	٣
X	$\overline{g_1}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g_2}(X) - \frac{1}{2}Y(X)$	$\overline{g}(X) = \overline{g_1}(X) + \overline{g_2}(X) - YX$
X	وحدة نقدية	وحدة نقدية	وحدة نقدية
0	0	0	0
1	3000	4000	7000
2	2000	6000	8000
3	500	6500	7000

وفى المثال السابق فإن كل وكيل (قسم) يتحمل $\frac{1}{2}$ قيمة X(X) ويوضح العمود رقم (٢) والعمود رقم (٣) صافى الأرباح الناتجة من تخصيص التكاليف ، ويظهر من الجدول أنه فى حالة تخصيصات Shapley فإن القسم رقم (١) يرغب فى مستوى مدخلات مشتركة قدره (X = 1) بينما يرغب القسم (٢) فى المستوى . (X = 3) وتزيد الأرباح المشتركة وتصل إلى حدها الأقصى عندما تكون X = 2 .

نخلص مما تقدم إلى أن التخصيص الكامل للتكاليف باستخدام طريقة Lindahl سوف يؤدى إلى قرارات لامركزية مثلى . كذلك فإن طريقة Shapley يمكن أن تضمن توزيعًا فعالاً للتكاليف لكنه لا ينميه ، ووجود مثل هذا التوزيع يعطى إلى حد ما مبرراً للتخصيص الكامل لتكاليف المدخلات المشتركة .

إن ارتكاز نظرية الوكالة على نظام اللامركزية بدرجة كبيرة يعني أن الإدارة العليا (الأصيل) بهذا الشكل لن تتدخل إلا نادراً فى اتخاذ قرارات وحدات التنظيم الفرعية (الوكلاء) وبالتالى عند تصميم نظم الرقابة وتقييم الأداء ، ومن ثم تكون هناك ثلاثة معايير تحفيزية تحقق الفعالية عند تخصيص التكاليف هى :

١ - اتساق الأهداف .

٢ - الجهد الإدارى .

٣ - الاستقلال الذاتى للوكيل فى اتخاذ القرارات .

المراجـــع

أولاً - المراجع العربية :

١ - إبراهيم ، كمال حسين ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة : مدخل للرقابة على التكاليف ، **التكاليف** ، جمعية التكاليف العربية ، العدد الأول ، ص ص ٤٦ - ٤٧ .

٢ - الجبالى ، محمد مصطفى ، ١٩٩٤م . نموذج مقترح لتخصيص التكاليف الصناعية العامة فى ضوء نظرية الوكالة : دراسة نظرية ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، م٦ . ص ص ٢٣٥ - ٢٩٩ .

٣ - الوابل ، وابل بن على ، ١٩٩٦م ، محمد مصطفى الجبالى . **محاسبة التكاليف ، مدخل إدارى حديث** - الجمعية السعودية للمحاسبة .

٤ - حجازى ، إبراهيم رسلان ، ١٩٨٨م . استخدامات نظرية الوكالة فى المحاسبة الإدارية " ، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية** ، كلية التجارة ، بنها ، السنة الثامنة ، العدد الأول ، ص ص ٣٣٧ - ٣٣٨ .

٥ - حجازى ، عبد العزيز ، ١٩٦٥م . **محاسبة التكاليف الفعلية** ، القاهرة ، دار النهضة العربية .

٦ - حسنين ، عمر السيد ، ١٩٨٧م . **التكاليف فى المجالات الإدارية** ، الإسكندرية - الدار الجامعية .

٧ - شعبان ، حامد عبد المعطى ، ١٩٩٠م . تخصيص التكاليف المشتركة فى مشروعات تحلية مياه البحر ثنائية الغرض باستخدام معامل الانحدار المتعدد - **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد ١٤ / العدد ٣ ، ص ص ٤٩ - ٧٦ .

٨ - صالح ، سمير أبو الفتوح ، ١٩٨٨م . نظرية الوكالة ، مدخل لتخصيص التكاليف العامة ، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد الثانى عشر ، العدد الرابع . ص ص ٣٦ - ٦٥ .

٩ - عيسى ، سمير كامل محمد ، ١٩٨٧م . "**دراسة تحليلية لمدى فعالية محاسبة المسؤولية والإدارة بالأهداف فى حل بعض مشاكل الوكالة**" ، رسالة ماجستير فى المحاسبة ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ١٩٨٧م .

١٠- غرايبة ، فوزى ، ١٩٧٩م . **محاسبة التكاليف : المبادئ ، الإجراءات** ، الرقابة ، عمان .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Amershi. A., R. Banker. And S. Datar. (1990). Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals. **The Accounting Review,** 65.

2 - Arrow, k. (1985) . "The economics of agency". In **Principal and Agents,** edited by J. Part and R. Zeckhauser Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

3 - Baiman, S., and John H. Evans, (Autumn,1983). "Pre-Decision Information and Participative Management Control System" **Journal of Accounting Research.**

4 - Baiman. And J. Noel. (1985). Noncontrollable costs and responsibility accounting. **Journal of Accounting Research,** 23.

5 - Baiman. S. (1982). Agency research in managerial accounting : A survey Journal **of Accounting Literature,** 1.

6 - Agency research in managerial accounting : A second look. Accounting. **Organization and Society,** 15.

7 - Banker and J. Hughes. (1994). Product costing and pricing. **The Accounting Review,** 69.

8 - Biddle, H., and R. Steinberg, (spring 1984). "Allocation of joint and Common Costs", **Journal of Accounting Literature.**

9 - Bushman, R. M., and R. J. Indjejikian. (1993). Stewardship value of " distorted" accounting disclosures. **The Accounting Review,** 68.

10- Carl L. Moore and Robert K. Jaedicke. **Managerial Accounting** - Cincinnati, Ohio : South Western Publishing Co.

11- Demiski, J. and D. Sappington, (Autumn 1986). "Line - Item Reporting, Factor Acquisition, and Subcontracting", **Journal of Accounting Research.**

12- Demiski, J., (1981) . "Cost Allocation Games", in S. Moriarity, Ed., **Joint Allocations,** Center for Economic and Management Research, University of Oklahoma, .

13- Dopuch, N. (1993). "A perspective on Cost drivers. **The Accounting Review,** 68.

14- Fame, E., (April, 1980). "Agency Problems and The Theory of the Firm", **Journal of Political Economy.**

15- Feltham, G. A., and J. Xie. (1993). Performance measure diversity and conguruity in multi - task principal/agent relations. **The Accounting Review,** 69.

16- Garrison, R., and E. Noreen. (1994). **Managerial Accounting.** Burr Ridge, IL : Irwin.

17- Harris, M. and Raviv., (Dec. 1979). "Optimal Incentive Contacts with Imperfect Information", **Journal of Economic Theory.**

18- Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. **The Bell Journal of Economics** 10 : 74-91.

19- Holmström, B. and P. Milgrom (1987). Aggregation and Linearity in the Provision of intertemporal incentives. **Econometrica,** 55.

20 - "Multitask Principal - agent analysis : Incentive contracts, asset ownership, and job design". **Journal of low Economics and Organization** 7. 524 - 552.

21- Horngren. C., and G. Foster. (1991). **Cost Accounting : A Managerial Emphasis.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

22- Johnson, H., and R. Kaplan. (1987). " Relevance Cost : **The Rise and Fall of Management Accounting**. Bosten. MA : Havard Business School Press.

23- Kaplan, R. (1982). **Advanced Management Accounting**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

24- Kim. O., and Y. SUH. (1993). Incentive efficiency of compensation based on accounting and market performance. **Journal of Accounting and Economics** 16.

25- Magee, R. P. (1987). **Advanced Managerial Accounting**. New York: Haber and Row, publishers Inc.

26- Magee, R.P. (January 1988). Variable Cost Allocation in a Principal Agent / Setting. **The Accounting Review,** Vol. III No. 1.

27- Ross, A., (May 1973). "The Economic Theory of Agency: The principles problem", **The American Economic Review.**

● الإدارة العـــــامـــــة
● المجلـد الأربعـــــــون
● الـعـــــــدد الأول
● مـــحــــــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــــريـــــل ٢٠٠٠ م

اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضى *

المقدمة :

يرجع تاريخ ممارسة قياس الجودة منذ وجود الإنسان على الأرض ، حيث كان على الإنسان أن يقرر مدى صلاحية مأكله ومشربه ومدى ملاءمة الرمح والسيف على حمايته . وتشير بعض البحوث التاريخية إلى أن ممارسة قياس الجودة ترجع إلى ما قبل ٩٠٠٠ عام وذلك مع ظهور أقدم مجموعة أوزان معروفة . وكلما كانت الحضارات القديمة ذات تطور مزدهر ، كان نظام الأوزان والمقاييس فيها أكثر دقة وتقدمًا . ومع ازدهار التجارة بين المدن والممالك زاد الاهتمام بمعايير جودة السلع من حيث الأوزان والمقاييس وملاءمة الاستخدام (Juran 1988 : 105) .

ومنذ ولوج العالم عصر الثورة الصناعية ، وما نتج عنه من ضخامة الإنتاج واشتداد التنافس بين المنتجين بهدف الهيمنة على الأسواق ، بدأ الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة بما يحقق الوصول إلى أفضل الطرق لإنجاز العمل (Deming 1986 : 60) وتقليل انحرافات الأداء (كوتمان ١٩٩٤ : ١٠٥ - ١٠٩) .

ومع التغيرات المذهلة والأحداث المتسارعة التى تجتاح العالم الآن فى كيفية وتوقيت تبادل السلع والخدمات ، وما نتج عنه من تحرير للتجارة العالمية واحتدام المنافسة بين الشركات الدولية وسيطرة العملاء ، بات من الضرورى على المنشآت سواء فى القطاع

* أستاذ الإدارة العامة المساعد بقسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية - الرياض .

العام أو القطاع الخاص مواجهة هذه التحديات بالتركيز على : إشباع رغبات العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل ، ورفع مستوى الأداء ، وبناء منظومة إدارية ذات جودة عالية . ولكى يتحقق ذلك للمنشآت ، تم وضع مواصفات دولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) من قبل المنظمة الدولية للمواصفات (The International Organization for Standerdization-IOS) تشمل جميع عناصر وأجزاء المنظمة ، وتعالج منظومة الجودة داخل المنظمة . وتنطبق مواصفات (الأيزو) على كافة أنواع النشاط الإنتاجى والخدمى ، وتقوم بالتأكد من مطابقة هذه المواصفات هيئات حرفية معترف بها (Joubert 1998 : 60-65) .

وفى المملكة العربية السعودية قام عدد من مؤسسات القطاعين : الحكومى والأهلى بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) بهدف رفع مستوى الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية وتحقيق رضا العميل . ومن أوائل المنشآت العامة التى شرعت بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتدخل هذه الشركة ضمن مؤسسات القطاع الحكومى ، حيث تمتلك الدولة (٧٠٪) من رأسمالها البالغ (١٠ر٠٠٠) مليون ريال سعودى . وقد بدأت شركة (سابك) بتطبيق مواصفات الجودة الدولية فى عام ١٩٩٢م .

وتحاول هذه الدراسة التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وفى سبيل تحقيق هذا الهدف ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أقسام . يتناول القسم الأول مشكلة البحث وأهمية دراسته التى يسعى إلى تحقيقها . ويتناول القسم الثانى الإطار النظرى للدراسة وأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع . ويستعرض القسم الثالث منهجية وإجراءات البحث المتبعة بما فى ذلك وصف لمجتمع البحث وأداة جمع البيانات وكيفية تحليلها . كما يتضمن القسم الرابع عرض وتحليل البيانات واستخلاص أهم النتائج والتوصيات .

مشكلة الدراسة :

يُعد موضوع مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) من المواضيع الإدارية الحديثة ، حيث يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين فى حقل الإدارة

(Stanislav 1999 : 30-64) . ويكمن السر وراء هذا الاهتمام فى الارتفاع الملحوظ فى عدد المنشآت العامة والخاصة – على اختلاف مجالات نشاطاتها – التى تسعى إلى تطوير مقومات ونظم الجودة بها لتحظى بالتأهيل للحصول على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات . ويعتبر الحصول على شهادة التوافق مع المتطلبات الأساسية لمواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) مؤشراً على أن لدى المنشأة نظامًا متكاملاً للجودة قادراً على تحقيق الميزة التنافسية فى الأسواق العالمية ، والتطوير المستمر ، وإرضاء العملاء ، وتخفيض تكاليف التشغيل . وبالطبع ، فإن المنشأة لا تستطيع أن تحافظ على شهادة التوافق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وعلى كفاءة منظومتها الإدارية إلا إذا واظبت على تطوير نظم جودتها باستمرار (Porter 1998) .

وبما أن تطبيق مواصفات الجودة الدولية يعد أسلوبًا إداريًا حديثًا فى المملكة العربية السعودية ، فإن هناك عدداً محدوداً جداً من المؤسسات الحكومية التى شرعت فى تطبيقها . ومن المنشآت العامة التى قامت بتطبيق هذه المواصفات الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، وهى شركة حكومية تتمتع بوضع مالى وإدارى مستقل يؤهلها للقيام بالدور الصناعى المطلوب منها فى مجال البتروكيماويات والمعادن والأسمدة . لذا فإن المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة تتحدد فى التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الاقتصادية والإدارية التى تجتاح العالم فى الوقت الراهن والتى تفرض على المنظمات الإدارية ـ فى مجتمعاتنا العربية بوجه عام والمجتمع السعودى بوجه خاص ـ تغيير أساليبها الإدارية التقليدية وتطبيق مفاهيم إدارية حديثة ؛ لكى تتمكن من تحسين مستوى الإنتاجية والجودة والوصول إلى أهدافها بكفاءة وفعالية ، خاصة مع قرب انضمام عدد من الدول العربية ـ ومن ضمنها المملكة العربية السعودية ـ لمنظمة التجارة العالمية ، وبروز أهمية التركيز على الميزة التنافسية للمنتجات والخدمات الوطنية حتى تكون قادرة على الدخول إلى الأسواق العالمية .

وتعتبر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يتوقع أن يكون لها تأثير كبير على المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، سيما أن هذه المواصفات تتواكب مع متطلبات تحرير التجارة الدولية والعولمة الاقتصادية ، وذلك بتركيزها على أهمية رفع كفاءة أداء المنظمات ، وتخفيض تكاليف التشغيل ، والصمود في وجه المنافسة العالمية (Zuckerman 1998) .

فهناك ضغوط كبيرة على المنشآت للحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) تأتى من قبل جهات عديدة وخاصة من قبل العملاء أنفسهم . حيث إن هناك عدداً من الشركات الدولية – خاصة فى أوروبا – ترفض شراء سلع وخدمات المنشآت الموردة إلا إذا حصلت على شهادة الأيزو (Karon 1998) . وفى الولايات المتحدة الأمريكية فإن كلاً من وزارة الدفاع والإدارة القومية للطيران والفضاء (NASA) تطلب من جميع مورديها أن يحصلوا على شهادة الأيزو (Lori, Miller and Smith 1998) . وعلى ضوء استقصاء موبيل (Mobil Survey) ، فقد بلغ عدد المنشآت التى حصلت على شهادة (الأيزو) بنهاية عام ١٩٩٥م أكثر من (١٢٧٫٠٠٠) منشأة فى جميع أنحاء العالم (Jeffrey 1997) .

لذا فإن الأهمية العلمية التى يمكن أن تضيفها هذه الدراسة هى إلقاء الضوء على هذا المفهوم الإدارى الحديث والحيوى ، وإبرازه للقارئ والممارس العربى فى حقل الإدارة ، وبخاصة أن هناك نقصاً ملحوظاً فى المكتبة العربية فى هذا المجال . كذلك ، ففى حدود معرفة الباحث ، فإنه لا توجد دراسة ميدانية حاولت التعرف على اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . من هنا يتوقع أن تساعد نتائج هذه الدراسة إدارة شركة (سابك) على فهم أفضل لواقع تطبيق مواصفات (الأيزو) ، وبالتالى تقديم الفرصة لتحسين نظام الجودة الراهن . حيث إن قياس الاتجاهات يعتبر مكملاً للمقاييس الأخرى المتبعة للتعرف على واقع تطبيق مواصفات (الأيزو) مثل : مقياس تدقيق الجودة (Quality Auditing) ، والمقارنات المرجعية (Benchmaking) .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على التالى :

١- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٢- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة الدولية (ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة ، والأنظمة المعاونة) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٣- اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر بشكل تفصيلى (مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، ضبط سجلات الجودة ، المراجعة الداخلية للجودة ، التدريب ، الأساليب الإحصائية) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

٤- التعرف على العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) .

٥- طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات لدعم نظام الجودة فى شركة (سابك) .

الإطار النظرى والدراسات السابقة :

مفهوم المواصفات الدولية للجودة (الأيزو ٩٠٠٠) :

أرست المنظمة الدولية للمواصفات (IOS) مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة تطبق على كافة المنشآت الإنتاجية والخدمية بهدف الوصول إلى جودة أفضل على المستوى العالمى . وهذه المنظمة الدولية (IOS) التى مقرها مدينة جنيف بسويسرا متخصصة فى وضع وتطوير المواصفات القياسية والمعايير والاختبارات والشهادات

المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على المستوى الدولي (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠١) . وتعتبر كلمة الأيزو (ISO) الأكثر شيوعًا فى الاستخدام بدلاً من (IOS) عند التطرق إلى مواصفات الجودة التى تصدر من المنظمة الدولية للمواصفات (Edmond 1993) .

وقد استُمد اختصار كلمة (ISO) من الكلمة اليونانية (أيزوس) التى تعنى : تعادل ، وتستخدم كلمة (أيزوس) كجزء متقدم من عدد من الكلمات المرتبطة بمفهوم المساواة . فعلى سبيل المثال تعنى كلمة (أيزومتسيك – Isometisic) : مقاسات متساوية ، وتعنى كلمة (أيزوثيرمل – Isothermal) : تواجد درجات حرارة متساوية (Lori et al. 1998 :25) . ولذا فإن المقصود بكلمة (الأيزو) هو وجود مواصفات قياسية متجانسة لعملية معينة قادرة على إنتاج وحدات متماثلة (باديرو ١٩٩٥ : ٣٣) .

ومن الممكن أن تُعرّف (الأيزو ٩٠٠٠) على أنها مواصفات إدارية تنصب جميعها على منظومة الجودة للمنشآت بكافة أنواعها وأحجامها ، وتهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة ، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً (Jackson and Ashton 1995 : 26) . وتتكون منظومة الجودة فى المنشآت من العمليات والإجراءات ومجموعة الأنشطة الرئيسة التى تستوعب واحدًا أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة للعملاء (Muktar 1998) . وتعتبر (الأيزو ٩٠٠٠) كذلك شهادة دولية للجودة تمنح للمنظمات القادرة على تطوير نظمها الإدارية بشكل يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية (فرمان ١٩٩٥ : ٣٢) .

وقد بنيت مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) على التراكم المعرفى لإدارة الجودة، وهى الفلسفة الإدارية التى تعتمد على مشاركة جميع أعضاء المنظمة والتركيز على التحسين المستمر بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العملاء حاضرًا ومستقبلاً (Joubert 1998 : 37) . ومن الرواد المؤسسين لإدارة الجودة (إدواردز ديمنج – Edwards Deming) ، (فيليب كروسبى – Philip Crosby) ، (جوزيف جوران – Joseph Juran) ، (وأرمند فيجنبام – Armand Feigenbaum) (بن سعيد ١٩٩٧) . وقد لخص الحميضى (1993 : 93-103) مفهوم إدارة الجودة فى المبادئ الستة التالية : التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

وتتشكل (الأيزو ٩٠٠٠) من خمس مواصفات مرتبطة ببعضها ، وتركز جميعها على نظام الجودة وتأكيدها ، وهى كالتالى :

١- (الأيزو ٩٠٠٠) ، وهى عبارة عن الخطوط الإرشادية التى تحدد مجالات اختيار وتطبيق كل من (أيزو ٩٠٠١) ، (أيزو ٩٠٠٢) ، و(أيزو ٩٠٠٣) (Rabbitt and Berght 1993 : 9) .

٢- (الأيزو ٩٠٠١) ، وتشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة فى المنشآت الإنتاجية والخدمية بداية من التصميم إلى خدمة ما بعد البيع ، وهى المواصفة الأكثر شمولاً حيث إنها تحتوى على جميع عناصر الجودة العشرين (Braham 1993) .

٣- (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهى المواصفة التى تقتصر على الإنتاج والتركيب دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع فى المنشآت الإنتاجية والخدمية ، وتشمل هذه المواصفة ثمانية عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين (Durand Ctal. 1996) .

٤- (الأيزو ٩٠٠٣) ، ويقوم بتطبيق هذه المواصفة المنشآت التى لا تحتاج إلى نظم جودة شاملة لأنها لا تقوم بالإنتاج أو تقديم خدمة . وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار على المنتجات الموردة إليها من منشآت أخرى تطبق نظم الجودة . وتتكون هذه المواصفة من اثنى عشر عنصراً من عناصر الجودة العشرين .

٥- (الأيزو ٩٠٠٤) ، وتتناول الخطوط الإرشادية لكيفية تطبيق وتطوير نظام الجودة وتفحص مكونات ومعايير الجودة . وهذه المواصفة عادة ما تستخدم لأغراض المراجعة الداخلية والخارجية لنظام الجودة .

ومع الاهتمام العالمى بالمحافظة على البيئة ، أصدرت المنظمة الدولية للمواصفات قياسات عالمية تهتم بنظم الإدارة البيئية وتساعد المنشآت على تقليل الفاقد والحد من التلوث بما يتوافق مع القوانين والتشريعات البيئية السارية . وهذه المواصفات تتمثل فى التالى : (أيزو ١٤٠٠٠) وهى القاعدة الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠١) التى تحدد البنود الأساسية فى نظام الإدارة البيئية ، (أيزو ١٤٠٠٤) وهى الدليل للمواصفات القياسية والاستخدام الأولى ، (أيزو ١٤٠١٠: ١٩٩٦) وهى إرشادات عامة للمراجعين فى مجال البيئة (حامد ١٩٩٨) ، (أيزو ١٤٠١١: ١٩٩٦) وهى عبارة عن إرشادات للمراجعة البيئية ، و(أيزو ١٤٠١٢: ١٩٩٦) التى تعكس الإرشادات المرجعية البيئية ومعايير التأهيل للمراجعين الداخليين (Ruddell and James 1998) .

ويجدر التنويه إلى أن المواصفات الأساسية الثلاث (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) تتضمن نفس المواصفات التى يجب أن تتوافق معها المنشآت المختلفة ، ولا تعتبر أى منها أفضل أو أعلى مرتبة من الأخرى ، ولكن الاختلاف بينها يأتى من مدى شمولية كل مواصفة ومن طبيعة المنظمة التى تطبقها (نصرالله ١٩٩٥) . ويبين الجدول رقم (١) محتويات سلسلة مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) :

الجدول رقم (١) : محتويات مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ ، ٩٠٠٣)

العدد	عناصر نظام الجودة العالمى	الأيزو ٩٠٠١	الأيزو ٩٠٠٢	الأيزو ٩٠٠٣
١	مسئولية الإدارة	x	x	x
٢	نظام الجودة	x	x	x
٣	مراجعة العقد	x	x	o
٤	ضبط التصميم	x	o	o
٥	ضبط الوثائق والبيانات	x	x	x
٦	المشتريات	x	x	o
٧	ضبط المنتج المورد من قبل العميل	x	x	o
٨	تمييز المنتج ومتابعته	x	x	x
٩	ضبط العمليات	x	x	o
١٠	التفتيش والاختبار	x	x	x
١١	ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار	x	x	x
١٢	موقف التفتيش والاختبار	x	x	x
١٣	ضبط المنتجات غير المطابقة	x	x	x
١٤	الإجراءات التصحيحية والوقائية	x	x	o
١٥	المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم	x	x	x
١٦	ضبط سجلات الجودة	x	x	x
١٧	المراجعة الداخلية للجودة	x	x	o
١٨	التدريب	x	x	x
١٩	الخدمة	x	o	o
٢٠	الأساليب الإحصائية	x	x	x
	المجموع	**٢٠**	**١٨**	**١٢**

(x) تعنى أن العناصر مقررة فى المواصفة ، (o) تعنى أن العناصر غير مقررة فى المواصفة .

المصدر بتصرف : فاروق أحمد فرحات ، ١٩٩٧م ، وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسى ، دار بريق المعارف للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص (٤٦) .

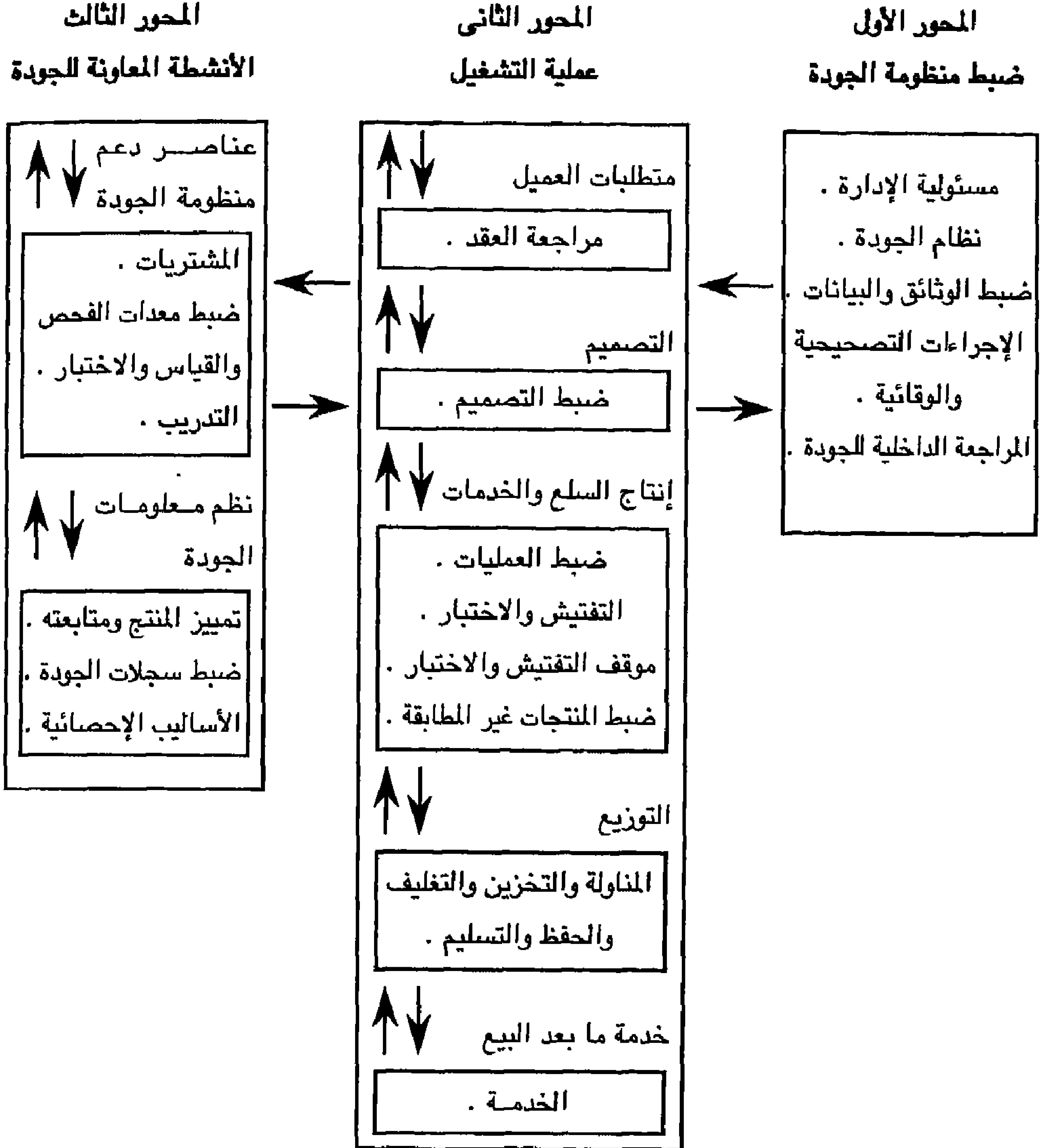
محاور (الأيزو ٩٠٠٠) :

تعتمد المواصفات الدولية للجودة فى هيكلها الأساسى على ثلاثة محاور رئيسة هى الآتى : ضبط منظومة الجودة ، عملية التشغيل داخل المنشأة والأنشطة المعاونة . حيث يعالج محور ضبط منظومة الجودة عملية الرقابة على منظومة الجودة نفسها ، ويتضمن العناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، ضبط الوثائق والبيانات ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، والمراجعة الداخلية للجودة (Steeples 1994) . ويعالج المحور الثانى عملية التشغيل داخل المنشأة ، أى ما تقوم به المنظمة بشكل أساسى كإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ابتداءً من تحديد متطلبات العميل إلى خدمة ما بعد البيع (نصر الله ١٩٩٥) . ويشمل هذا المحور العناصر الآتية : مراجعة العقد ، ضبط التصميم ، ضبط العمليات ، التفتيش والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، والخدمة . أما المحور الثالث فإنه يتناول الأنشطة المعاونة لمنظومة الجودة من خلال العناصر التالية : المشتريات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، التدريب ، تمييز المنتج ومتابعته ، ضبط سجلات الجودة ، والأساليب الإحصائية (Porter 1998) . ويبرز الجدول رقم (٢) المحاور الثلاثة الأساسية (للأيزو ٩٠٠٠) .

العناصر الأساسية لمواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) :

كما سبق الإشارة إليه ، فإن (الأيزو ٩٠٠٠) عبارة عن شهادة دولية للجودة تمنح للمنشآت التى حققت إنجازًا ملموسًا فى تطوير نظم عملها بما يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة العالمية . وتشكل العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) حجر الزاوية ، حيث يتم على ضوئها تقييم نظام العمل الداخلى بالمنشأة والحكم على مدى مطابقته لمتطلبات المواصفة الدولية . بل إن تحقيق هذه العناصر بشكل جيد يفى بمتطلبات نظام الجودة الدولى . وعلى هذا الأساس فإن العناصر الأساسية العشرين (للأيزو ٩٠٠٠) هى كالتالى :

الجدول رقم (٢) : محاور (الأيزو ٩٠٠٠)



المصدر بتصرف : نظمي نصر الله ، ١٩٩٥م ، (أيزو ٩٠٠٠) : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص ٣٧ .

١- مسئولية الإدارة :

يعكس هذا العنصر دور الإدارة العليا والتزامها بتطبيق نظام الجودة داخل المنشأة وقيادة هذا التحول بإيمان واقتناع ، وأن تشجع جميع المستويات التنظيمية على إنجاز هذا التحول بشكل جماعي ومتكامل . وأن تضع الإدارة العليا سياسة للجودة توضح رسالة وقيم ومعتقدات المنشأة بما يكفل توفير المناخ الملائم نحو التحول إلى ثقافة تنظيمية جديدة تتوافق مع متطلبات التميز فى الأداء الإدارى والجودة العالية (فرحات ١٩٩٧) . كذلك يتطلب هذا العنصر أن يكون لدى المنشأة هيكل تنظيمي واضح يبين اختصاصات التقسيمات التنظيمية وخطوط السلطة والمسئولية . وأن يتم اختيار موظف يمثل الإدارة ويكون مسؤولاً عن التأكد من أن منظومة الجودة داخل المنشأة تتوافق مع متطلبات المواصفة . كما يقوم بالإشراف على أعمال المراجعة الداخلية للجودة بشكل دورى ، ويكون حلقة الوصل مع الهيئة المانحة لشهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- نظام الجودة :

يتطلب هذا البند أن يكون لدى المنشأة سياسة للجودة واضحة وموثقة ومعلومة لدى جميع العاملين ، مع وجود دليل للجودة موثق يوضح بشكل تفصيلى أسلوب المنظمة المتبع للالتزام بالمواصفة وعناصرها المختلفة . كذلك يبحث هذا العنصر فى مدى كفاءة توثيق العمليات وخطوات العمل وتعليماته ، ومدى اتباع التخطيط للجودة بما يوضح أهداف المنشأة وكيفية تحقيقها وتوفير الموارد اللازمة لذلك (حامد ١٩٩٨) .

٣- مراجعة العقد :

يركز هذا العنصر على أن تكون متطلبات العميل محددة تحديداً دقيقًا ، وأن تتأكد المنشأة من قدرتها على الاستجابة لهذه المتطلبات قبل التعاقد مع العميل ، مع توثيق التزام المنظمة أمام العميل بعقد واضح يحدد خصائص المتطلبات ويسهل الرجوع إليه ومتابعته (مصطفى ١٩٩٨) .

٤- ضبط التصميم :

يتعامل هذا البند مع أهمية تصميم المنتج أو الخدمة وفقًا للمتطلبات والمواصفات التى تم الاتفاق عليها مع العميل ، ومع تخطيط وتطوير التصميم بما يتلاءم مع المستجدات فى طلبات المستفيدين ، على أن يكون هناك توثيق لمدخلات ومخرجات عمليات التصميم (Marcum 1999) .

٥- ضبط الوثائق والبيانات :

يتطلب هذا العامل أن تكون جميع النماذج والوثائق والمستندات التى تؤدى بها العمليات - خطوات العمل - محددة تحديدًا دقيقًا بما يساعد على معرفة صاحب العملية (الموظف صاحب الصلاحية فى تعديل أو تطوير العملية أو بمستنداتها) ، ومعرفة موقف إصدار الوثيقة ورقمها ، وتحديد الوثائق الأساسية والمساعدة ، والتأكد من التخلص من الوثائق التى أزيلت من التداول (Westchott 1999) .

٦- المشتريات :

يهتم هذا العنصر بضرورة تقييم الموردين ، ووجود نظام واضح وموثق لهذا التقييم يعكس اختيار الموردين بدقة وإدراجهم فى لائحة للاستمرار فى التعامل معهم ، ومراقبة مدى التزامهم بتلبية طلبات المنشأة ، وتحديد متطلبات المنظمة فى عقود الشراء (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠١) .

٧- ضبط المنتج المورد من قبل العميل :

يتعامل هذا البند مع المواد أو الأجزاء التى تم توريدها بواسطة عميل معين كأجزاء أو مكونات من منتج نهائى يطلبه هذا العميل ، ويلزم هذا البند المنشأة إجراء التفتيش والاختبارات اللازمة للمواد الموردة من قبل العميل للتأكد من توافقها مع المستويات المطلوبة لإنتاج المنتج النهائى (نصرالله ١٩٩٥) .

٨- تمييز المنتج ومتابعته :

يتناول هذا المقياس ضرورة تمييز المنتج حتى يمكن تحقيق رقابة فعالة عليه ، بحيث يمكن التعرف عليه من خلال البيانات الضرورية المتعلقة بإنتاجه حتى تسليمه للعميل . ومثال ذلك الأرقام الكودية للتمييز التى تشير إلى نوع ومكان وتاريخ الإنتاج .

٩- ضبط العمليات :

يؤكد هذا المعيار على أهمية التطوير المستمر للعمليات ، والرفع من كفاءة العملية وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب عن طريق التخلص من الانحرافات (كوتمان ١٩٩٤ : ٥٩) . وتحديد احتمالات الفشل وتجنبها بقدر المستطاع حتى تصل المنشأة إلى درجة انعدام العيوب من خلال الوقاية والمنع (السلطان ١٩٩٨ : ٤٥) .

١٠- التفتيش والاختبار :

يركز هذا البند على أهمية توافر نظام تفتيش واختبار بالمنشأة ابتداءً من استلام المواد الأولية وانتهاءً بالحفظ والتوزيع ، من خلال التفتيش والاختبار فى مرحلة استلام المواد وفى مرحلة التشغيل وحتى مرحلة المنتج النهائى ، وإنشاء سجلات توثيقية لكل ما ذكر سابقًا .

١١- ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار :

يقوم هذا العنصر على أساس أن تكون الأجهزة المختلفة المستخدمة فى التفتيش والاختبارات والمعايرة على جودة المنتج أو الخدمة عالية الدقة والمصداقية والثبات ، وأن يتم ضبطها من قبل موظفين مؤهلين .

١٢- موقف التفتيش والاختبار :

يتطلب هذا العامل أن يكون لدى المنشأة آلية محددة للتعرف على موقف التفتيش

على المنتج أو الخدمة ، توضح مدى مطابقتها أو عدم مطابقتها لمواصفات الجودة ، وتحدد مدى قبولها أو رفضها أو التوصية بإجراء إصلاحات معينة عليها .

١٣- ضبط المنتجات غير المطابقة :

يركز هذا البند على أن يكون هناك إجراء متبع للسيطرة على المنتجات والخدمات المعيبة عن طريق تمييز هذه المنتجات والخدمات بشكل بارز ، وتوضيح طبيعة العيب والإجراء التصحيحى ، وتوثيق هذه العملية فى سجلات خاصة .

١٤- الإجراءات التصحيحية والوقائية :

يتناول هذا المعيار البحث عن السبب الجذرى لحدوث الخطأ وإزالته لمنع حدوثه مرة أخرى ، والوقاية منه من خلال تحليل الموقف للتعرف على أسباب المشكلة ، وتحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة ، وتقييم تأثير الإجراء التصحيحى (هامر وشامبى ١٩٩٥ : ٧٤ - ٧٥) .

١٥- المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم :

يعالج هذا العنصر عملية التوزيع بعد إتمام العملية الإنتاجية ، حيث يتناول المراحل المختلفة التى تؤثر فى جودة المنتج أو الخدمة لحين تسليمها للعميل . وتشمل هذه المراحل : إجراءات مناولة المواد والمنتجات مع المحافظة على مواصفاتها ، وإجراءات التخزين والاشتراطات الخاصة بها مثل درجة الحرارة أو الرطوبة أو التهوية ، وإجراءات التعبئة والتغليف التى تحافظ على جودة المنتج وتسهل عملية نقله وتداوله ، وإجراءات شحن المنتجات لضمان وصولها سليمة إلى العميل .

١٦- ضبط سجلات الجودة :

يتطلب هذا البند أن تقوم المنظمة بضبط وتوثيق مستندات الجودة التى تتضمن سياسة ودليل الجودة وعمليات وإجراءات وتعليمات العمل ، وأن تتبع المنظمة أسلوباً

منظمًا لحفظ واسترجاع سجلات الجودة ، ومن الممكن حفظها على الحاسب الآلي عن طريق استخدام الأقراص الممغنطة .

١٧- المراجعة الداخلية للجودة :

يعتبر هذا المقياس أحد أهم الدعائم المستخدمة فى المراجعات الدورية التى تقوم بها جهات التسجيل للحصول على شهادة الأيزو للتأكد من استمرار توافق منظومة الجودة فى المنشأة مع متطلبات المواصفة بعد تسجيلها ومنحها الشهادة . ويركز هذا المقياس على تشكيل مجموعة من المراجعين وتدريبهم على أصول مراجعة منظومة الجودة تحت إشراف منسق الجودة أو ممثل الإدارة ، وإعداد تقارير بنتائج المراجعة وعرضها على اللجنة العليا للجودة .

١٨- التدريب :

يبحث هذا البند فى أهمية وجود خطة واضحة لتدريب القوى العاملة فى المنظمة تحدد الاحتياجات الفعلية للتدريب ، ومتابعة تنفيذ الخطة التدريبية ، وإيضاح الانحرافات فى التنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها .

١٩- الخدمة :

يركز هذا العنصر على التعرف على موقف العميل بعد استلامه المنتج أو الخدمة ، ومدى إيجاد علاقة مستمرة بين المنشأة والعميل من خلال وضع آلية للخدمات والصيانة ، مع الاحتفاظ بسجلات خاصة لخدمات ما بعد البيع تشمل طبيعة شكاوى العملاء وأسلوب أداء الخدمة .

٢٠- الأساليب الإحصائية :

يتطلب هذا البند من المنشأة تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة فى الرقابة على الجودة وتوثيق التطبيقات الإحصائية المستخدمة فى مجال منظومة الجودة (كوتمان ١٩٩٤ : ٧٢) . وهذه الأدوات الإحصائية تشمل : ضبط العمليات إحصائيًا ، وانتشار

دالة الجودة ، خريطة مراقبة العمليات الإنتاجية ، الخريطة الانسيابية ، خرائط باريتو وخرائط علاقة السبب بالنتيجة (بن سعيد ١٩٩٧) .

مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) :

وُضعت مواصفات الجودة الدولية بشكل شهادة تمنح للمنشآت القادرة على تحسين نظم جودتها بمستوى يتوافق مع متطلبات هذه المواصفة. وبشكل عام يمكن تقسيم مراحل الحصول على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) إلى أربع مراحل كالتالي :

١- مرحلة التخطيط :

تتطلب هذه المرحلة اقتناع الإدارة العليا بضرورة إنشاء نظام للجودة يتطابق مع مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) وأن يُنقل هذا الاقتناع إلى جميع المستويات الإدارية عن طريق البرامج الإرشادية والتدريبية (السلمى ١٩٩٥ : ١٦٣) . ثم بعد ذلك يتم تحديد المواصفة المناسبة لطبيعة المنشأة (٩٠٠١، ٩٠٠٢، ٩٠٠٣) وتحديد جهة الاعتماد التى سيتم التقدم لها (الشبراوى ١٩٩٥ : ١٠٥) . وفى مرحلة التخطيط يعين مدير مسئول يعتبر ممثلاً للإدارة العليا لقيادة عملية تأهيل المنشأة للحصول على الشهادة ، وتشكل فرق عمل لإنشاء نظام الجودة بما يتلاءم مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية ، والتغلب على مقاومة التغيير عن طريق إقناع الجميع بجدوى تحسين الجودة . وعادة ما يتم الاستعانة باستشارى متخصص يساعد على مراجعة نظام الجودة والإعداد للتأهيل (مصطفى ١٩٩٧) .

٢- مرحلة التطابق :

فى هذه المرحلة يتم تقييم نظام الجودة القائم بشكل شامل وتمحيص وثائق الجودة بما فى ذلك دليل الجودة للتعرف على أوجه التباين بين منظومة الجودة بالمنشأة ومواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) . وبعد التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة فى النظام الحالى للجودة ، يتم التطبيق الفعلى لمبادئ الجودة بما يتفق مع المواصفات القياسية الدولية (مصطفى ١٩٩٨) .

٣- مرحلة التسجيل للحصول على الشهادة :

يتم فى هذه المرحلة اختيار المسجل (الشركة المرخص لها بمراجعة منظومة الجودة بهدف منح الشهادة) واستكمال شروط التسجيل مثل : نوع الشهادة المطلوبة ، وضع الجدول الزمنى لعملية المراجعة ، الاتفاق على التكاليف الإجمالية مقابل خدمات التطبيق والمراجعة ، والتنسيق مع فريق المراجعة التابع للشركة المسجلة (Soewono 1998) .

٤- مرحلة المتابعة :

بعد منح الشهادة للمنشأة تتم مراجعة وإعادة تقويم نظام الجودة على فترات دورية - عادة كل ستة أشهر - للتأكد من انطباق شروط (الأيزو ٩٠٠٠) وفعالية تطبيق نظام الجودة المعتمد . وبعد انتهاء فترة ثلاث سنوات من منح شهادة الأيزو يكون هناك تقويم شامل لمنظومة الجودة بالمنشأة (Beach 1995) .

الدراسات السابقة :

فى الدراسة الميدانية التى قام بها Shahid (1998) بهدف التعرف على اتجاهات مديرى الشركات السعودية حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) والتى شملت عينتها إحدى وستين شركة سعودية ، تم الوصول إلى النتائج التالية : هناك اتجاه إيجابى نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركات الإنتاجية وبخاصة فى الشركات ذات الملكية المشتركة مع الشركات الأجنبية ، وأن لهذه المواصفات تأثيراً إيجابيًا على رفع مستوى الجودة ، وهناك اتجاه ضعيف ، وفى بعض الأحيان سلبى ، نحو مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) فى الشركات الخدمية والتجارية وفى الشركات الصغيرة .

أما فى الدراسة التى قامت بها مجلة نظم الجودة (وشركة ديلويت وتوش - Deloitte & Touche) التى تم فيها استقصاء (٦٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة الأيزو للتعرف على آثار تطبيق هذه المواصفات الدولية ، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية : لقد أدى تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) إلى تخفيض تكاليف التشغيل ، وتحسين نظم الجودة ، وارتفاع رضا العملاء ، وتطوير ضبط العمليات الداخلية (Gooley 1995 : 78) .

كما أن الدراسة الميدانية التى قام بها Subba et al. (1997) وتم فيها استقصاء (٥٠٠) شركة دولية حاصلة على شهادة الأيزو بهدف بحث العلاقة بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) وجودة الممارسات الإدارية ونتائج الجودة ، قد بينت أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) ورفع مستوى جودة العناصر التالية : القيادة الإدارية ، المعلومات والتحليل ، التخطيط الإستراتيجى ، تنمية الموارد البشرية ، تأكيد الجودة ، العلاقة مع الموردين ، اتجاهات العملاء ، ونتائج الجودة .

كما أبرزت دراسة Struebing (1996 : 24) ، من خلال استقصائها لـ (٣٠٠) شركة حاصلة على شهادة الأيزو فى الولايات المتحدة الأمريكية، أن العنصر الإنسانى مفقود عند محاولة التأهيل للحصول على شهادة الأيزو . وتقصد (ستروبنج) بالعنصر الإنسانى مجموعة الموظفين فى هذه المنشآت ، حيث إن الذى يضع إجراءات وخطوات العمل ودلائل ووثائق الجودة هم المستشارون الخارجيون وليس العاملين بهذه الشركات . لذا فإن - الباحثة ترى - أن التغيير الإيجابى المتوقع حصوله من مشاركة الموظفين لن يحدث إلا بدرجة قليلة .

وأخيراً ، أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التى قامت بها Withers et al. (1997) حول معرفة العلاقة بين التخلص من المخزون فى وقته وإدارة الجودة الشاملة من جهة وبين تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) من جهة أخرى ، من خلال استقصائها لـ (٥٠٠) شركة أمريكية حاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٠) ، أن الشركات التى لديها منظومة جيدة فى التخلص من المخزون فى وقته وإدارة الجودة الشاملة يكون لديها فهم أكبر فى أهمية التزام الإدارة العليا نحو تحسين الجودة ، التدريب على نظم الجودة ، والاتصالات الإدارية المكثفة والشاملة لتطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) .

إجراءات الدراسة :

منهج البحث :

اعتمدت الدراسة بشكل أساسى على المنهج المسحى الوصفى الذى يعتبر أكثر مناهج البحث العلمى مواءمة لهذا النوع من الدراسات ؛ وذلك لإمكانية استقصاء

اتجاهات كافة مجتمع البحث - جميع موظفى الإدارة العليا فى المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة (الأيزو ٩٠٠٢) والتابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) - كما تم استخدام الأسلوب المكتبى لبناء الإطار النظرى ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمواصفات الدولية للجودة .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من موظفى الإدارة العليا فى المنشآت الصناعية التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) والبالغ عددها سبع عشرة منشأة . وهذه الشركات كالتالى : كيمياء ، ابن حيان ، بتروكيميا ، صدف ، شرق ، ابن سينا ، ينبت ، سماد ، غاز ، حديد ، الرازى ، سافكو ، ابن زهر ، سابك للتسويق ، ابن البيطار ، ابن رشد ، وسابك للخدمات . وجميع هذه الشركات حاصلة على شهادة مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وهى المواصفة التى تتفق مع طبيعة أعمال هذه الشركات .

وقد تم تحديد مجتمع البحث بموظفى الشركات التابعة الذين تقع معظم مراتبهم ما بين (٤١-٤٣) حسب السلم الإدارى المعمول به فى شركة (سابك) ، وهم يمثلون رؤساء الشركات ، نواب الرؤساء ، المستشارين ، والمديرين العامين . فبينما يبلغ عدد الموظفين الإجمالى فى شركة سابك (١٥ر٠٠٠) موظف ، منهم (١٥٠٠) يعملون فى المقر الرئيسى للشركة بمدينة الرياض و (١٣ر٥٠٠) يعملون فى الشركات التابعة - وهى الشركات الخاضعة للدراسة - فإن عدد موظفى الإدارة العليا فى هذه الشركات التابعة يبلغ (١٣٥) موظفًا . وحيث إن نسبة الإدارة العليا لعدد الموظفين فى المنشآت التابعة لشركة سابك تبلغ (١٪) ، فقد تم استقصاء كافة مجتمع البحث البالغ (١٣٥) موظفًا تعاون منهم (١١٢) ، وهذا يعنى أن معدل الاستجابة بلغ (٨٣٪) وهو معدل استجابة عالٍ جداً فى العلوم السلوكية (Babbi 1989 : 215) .

أداة جمع البيانات :

تم تصميم أداة جمع البيانات من قبل الباحث بهدف قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) . وتتكون استبانة الدراسة من قسمين : الأول يشمل مجموعة من

الأسئلة الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية . أما القسم الثانى من الاستبانة فيحتوى على (٣٦) فقرة تدور حول مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) ، استُخدم فيها مقياس ليكرت السداسى الرتب الذى يتراوح بين (لا تطبق إطلاقًا) إلى (تطبق بدرجة قوية جدًا) (انظر الملحق رقم ١) . وقد أعطيت القيمة (١) لطرف المقياس الأيمن (لا تطبق إطلاقًا) والقيمة (٦) لطرف المقياس الأيسر (تطبق بدرجة قوية جدًا) . وقد أخذ المقياس الشكل الموضح أدناه :

لا تطبق إطلاقًا	تطبق بدرجة ضعيفة جدًا	تطبق بدرجة ضعيفة	تطبق بدرجة متوسطة	تطبق بدرجة قوية	تطبق بدرجة قوية جدًا
١	٢	٣	٤	٥	٦

ونظرًا لأن شركات (سابك) التابعة قد قامت بتطبيق مواصفات الجودة الدولية على ضوء متطلبات (الأيزو ٩٠٠٢) ، وبما يتناسب مع طبيعة أعمالها وحصلت بذلك على شهادات (الأيزو ٩٠٠٢) ، فإن بنود الاستبانة قد صممت لكى تغطى محتويات هذه المواصفة بالتحديد . مع العلم بأن درجة الاختلاف بين محتويات (الأيزو ٩٠٠١) ومحتويات (الأيزو ٩٠٠٢) تعتبر قليلة جدًا . فكما هو موضح فى جدول رقم (١) فإن مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢) تغطى جميع متطلبات (الأيزو ٩٠٠١) ماعدا عنصرى ضبط التصميم والخدمة .

وقد تم قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى فى شركة سابك بواسطة جميع فقرات الجزء الثانى من الاستبانة البالغ عددها ستًا وثلاثين فقرة (من ١-٣٦) . وتم قياس اتجاهات مجتمع البحث نحو تطبيق المحاور الثلاثة للجودة من خلال الفقرات التالية : ضبط منظومة الجودة (من ١-١٠) ، عملية التشغيل داخل المنشأة (من ١١-٢٤) ، والأنشطة المعاونة (من ٢٥-٣٦) .

أما قياس اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) الثمانى عشرة بشكل تفصيلى ، فقد تم بواسطة الفقرات التالية : مسئولية الإدارة (من ١-٢) ، نظام الجودة (من ٣-٤) ، مراجعة العقد (من ١١-١٢) ، ضبط الوثائق والبيانات

(من ٥-٦) ، المشتريات (من ٢٥-٢٦) ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل (من ٢١-٢٢) ، تمييز المنتج ومتابعته (من ٣١-٣٢) ، ضبط العمليات (من ١٣-١٤) ، التفتيش والاختبار (من ١٥-١٦) ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار (من ٢٧-٢٨) ، موقف التفيش والاختبار (من ١٧-١٨) ، ضبط المنتجات غير المطابقة (من ١٩-٢٠) ، الإجراءات التصحيحية والوقائية (من ٧-٨) ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم (من ٢٣-٢٤) ، ضبط سجلات الجودة (من ٣٣-٣٤) ، المراجعة الداخلية للجودة (من ٩-١٠) ، التدريب (من ٢٩-٣٠) ، الأساليب الإحصائية (من ٣٥-٣٦) .

صدق الأداة :

عُرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال إدارة الجودة في جامعة الملك سعود ، ومعهد الإدارة العامة ، والشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) لإبداء رأيهم حولها . وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض بنود الاستبانة لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها للمتغيرات المراد قياسها . ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حققت على الأقل الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

ثبات الأداة :

تم اختبار الاستبانة للتأكد من ثباتها باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) . وبلغ معامل الثبات الداخلي للاستبانة (٨٣ر٠) وهي نسبة ثبات عالية ، مما يدل على تمتع الأداة بثبات إحصائي مرتفع (Nachmias and Nachmias 1987 : 276) .

محددات الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على المنشآت التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) دون غيرها من المنشآت الحكومية الأخرى . ويرجع السبب في ذلك إلى أن غالبية المنشآت والمؤسسات الحكومية الأخرى إما أنها لم تطبق أو أنها في المراحل الأولى من تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، لذلك فإن تعميم النتائج سوف يقتصر على شركة (سابك) . كذلك فإن مجتمع البحث اقتصر على الإدارة العليا في شركة (سابك) دون غيرها من المستويات الإدارية الأخرى ، ويعود السبب في ذلك إلى أن نجاح

وفعالية تطبيق (الأيزو ٩٠٠٠) يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمدى التزام واقتناع الإدارة العليا بهذا النظام الإدارى الحديث .

معالجة وتحليل البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق (الأيزو ٩٠٠٢) فى شركة (سابك) فقد تم استخدام الأسلوب الإحصائى الوصفى المتمثل فى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . كما استخدم معامل ارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين العوامل الديموغرافية وعناصر مواصفات الأيزو (٩٠٠٢) . وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف بـ (SPSS for Windows) .

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

سيخصص هذا الجزء من الدراسة لعرض النتائج المتعلقة بأهداف البحث الرئيسة ، مسبوقة بعرض لخصائص أفراد مجتمع البحث الذى تم استقصاؤه بالكامل من حيث : العمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمى ، عدد سنوات الخدمة ، وعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) .

أولاً - خصائص أفراد مجتمع الدراسة :

يبين الجدول رقم (٣) الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث ، ويتضح من الجدول أن الغالبية العظمى لأفراد المجتمع (٢ر٨١٪) تقع فى الفئة العمرية (من ٣٠ سنة فأكبر) ، بينما نسبة قليلة من أفراد المجتمع تشكل (٨ر١٨٪) تقع فى الفئة العمرية (أقل من ٢٩ سنة) . كما بلغ المتوسط الحسابى لأعمار أفراد مجتمع البحث (٣٨) سنة تقريباً .

ومن حيث نوع الوظيفة ، فإن الغالبية العظمى من أفراد المجتمع (٨ر٧٦٪) من ذوى الوظائف الإشرافية ، بينما الأقلية (٢ر٢٣٪) من أصحاب الوظائف غير الإشرافية . وبلغ المتوسط الحسابى لنوع الوظيفة (٢٣ر١) ، وهذا يعنى أن هذه القيمة تميل بدرجة شديدة إلى الفئة الأولى المتمثلة فى الوظيفة الإشرافية .

أما من حيث عدد الموظفين المشرَف عليهم ، فإن ما نسبته (٤٢٪) من أفراد مجتمع البحث يشرفون على ما بين (١-١٩ موظفًا) و(٨ر٣٤٪) يشرفون على (٢٠ موظفًا فأكثر) و(٢ر٢٣٪) لا يشرفون على أى موظف . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد الموظفين المشرَف عليهم (٢٦) موظفًا تقريبًا .

وبخصوص المؤهل العلمى لأفراد مجتمع البحث، فإن (٦ر٦١٪) لديهم مؤهل جامعى ، و(٦ر١٩٪) لديهم مؤهل ثانوى أو أقل ، و(٨ر١٨٪) من أفراد المجتمع من أصحاب المؤهلات العلمية العالية لما فوق الجامعى . وتبين أن المتوسط الحسابى للمؤهلات العلمية لأفراد المجتمع هو (٩٩ر١) ، أى أنه يقع فى الفئة العلمية الثانية الممثلة فى التعليم الجامعى .

إضافة إلى ذلك ، تبين أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة (٨ر٥١٪) لديهم عدد سنوات خدمة من (١٠ سنوات وأكثر) و (٩ر٢٥٪) تتراوح خدمتهم (من ٥-٩ سنوات) ، و(٣ر٢٢٪) لديهم خدمة (لأقل من ٥ سنوات) . وبلغ المتوسط الحسابى لعدد سنوات الخدمة لأفراد مجتمع البحث (١١) سنة تقريبًا .

وأخيرا ، فإن الغالبية العظمى لأفراد مجتمع البحث (٣ر٧٢٪) قد التحقوا بأقل من خمس دورات تدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ، بينما الأقلية (٧ر٢٧٪) من أفراد المجتمع التحقوا بخمس دورات تدريبية أو أكثر. كما بلغ المتوسط الحسابى لعدد الدورات التدريبية التى تم الالتحاق بها من قبل أفراد مجتمع البحث (٤) دورات تدريبية تقريبًا .

الجدول رقم (٣) : الصفات الديموغرافية لأفراد مجتمع البحث

الصفة	المتوسط	التكرار	النسبة
العمر :			
– أقل من ٢٩ سنة .		٢١	١٨,٨٪
– من ٣٠ سنة فأكبر .		٩١	٨١,٢٪
المجموع	**٣٧,٨٢**	**١١٢**	**١٠٠٪**
نوع الوظيفة :			
– إشرافية .		٨٦	٧٦,٨٪
– غير إشرافية .		٢٦	٢٣,٢٪
المجموع	**١,٢٣**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد الموظفين المشرف عليهم :			
– لا إشراف .		٢٦	٢٣,٢٪
– من ١–١٩ .		٤٧	٤٢,٠٪
– من ٢٠ فأكثر .		٣٩	٣٤,٨٪
المجموع	**٢٥,٩١**	**١١٢**	**١٠٠٪**
المؤهل العلمي :			
– ثانوى أو أقل .		٢٢	١٩,٦٪
– جامعي .		٦٩	٦١,٦٪
– ما فوق الجامعي .		٢١	١٨,٨٪
المجموع	**١,٩٩**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد سنوات الخدمة			
– أقل من ٥ سنوات .		٢٥	٢٢,٣٪
– من ٥–٩ .		٢٩	٢٥,٩٪
– من ١٠ فأكثر .		٥٨	٥١,٨٪
المجموع	**١٠,٩٠**	**١١٢**	**١٠٠٪**
عدد الدورات التدريبية :			
– أقل من ٥ دورات .		٨١	٧٢,٣٪
– من ٥ دورات فأكثر .		٣١	٢٧,٧٪
المجموع	**٣,٩١**	**١١٢**	**١٠٠٪**

ثانيًا - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالي في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يبين الجدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات موظفي الإدارة العليا حول درجة تطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابك) بشكل إجمالي . وتشير نتائج المتوسط الحسابي إلى أن درجة تطبيق المواصفات تتراوح ما بين (لا تطبق إطلاقًا) إلى (تطبق بدرجة قوية جداً) ، أما نتائج الانحراف المعياري فتوضح أن هناك تباينًا بين وجهات نظر الموظفين حول درجة التطبيق . واعتماداً على المقياس المعد لهذه الدراسة ، فكلما قرب المتوسط الحسابي من قيمة (١) فإن درجة التطبيق تكون ضعيفة جداً ، وكلما قرب المتوسط الحسابي من قيمة (٦) فإن درجة التطبيق تكون قوية جداً .

ومن الطبيعي أن تتوزع وجهات نظر الموظفين بين هذين النقيضين، فبينما يرى معظم الموظفين أن هناك تطبيقًا قويًا لالتزام الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٤ر٥) - ويعد الأعلى مقارنة مع الفقرات الأخرى - وبلغ الانحراف المعياري (٧٣ر٠) ، فإن معظم الموظفين يميلون إلى القول بأن استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل تطبق بدرجة ضعيفة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٠٧ر٣) - ويعد الأقل مقارنة مع الفقرات الأخرى - وبلغ الانحراف المعياري (٢٢ر١) .

وبحساب المتوسط العام لاتجاهات مجتمع البحث حول درجة تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابك) عن طريق حساب مجموع متوسطات ما حصل عليه كل فرد من أفراد مجتمع البحث في كل متغير على مجموع أفراد المجتمع المستجيبين ، نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٥١ر٤) ، مما يدل على أن معظم أفراد الإدارة العليا يرون أن مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) تطبق بدرجة قوية . وبالمقابل يشير الانحراف المعياري الإجمالي (٣٨ر٠) إلى أن درجة التباين في وجهات نظر المستجيبين حول الأخذ بهذا الرأي قليلة جداً . وبذلك ، نستطيع القول - بناءً على اتجاهات الإدارة العليا - إن شركة (سابك) تقوم بشكل إجمالي بتطبيق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

الجدول رقم (٤) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .	٥,٢٤	٠,٧٣
١٦	يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .	٥,١٧	٠,٩٤
١٨	فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .	٥,١٣	٠,٩٤
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .	٥,١٢	٠,٩٢
١٥	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .	٥,٠٧	٠,٩٧
٤	يوجد هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .	٥,٠٥	٠,٩٢
٥	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العميل .	٥,٠٣	٠,٩٤
١٢	المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .	٥,٠٢	٠,٩٠
٦	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .	٥,٠١	١,٠٠
٢٧	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .	٥,٠١	٠,٩٢
٢٣	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .	٥,٠١	١,٠٩
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .	٤,٩٩	١,٠٥
٣٤	عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .	٤,٩٦	٠,٩٤
٢١	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها من متطلبات المنتج النهائى .	٤,٩٣	٠,٩٨
٢٢	يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .	٤,٩١	٠,٩٤
٢٨	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .	٤,٩١	١,٠٢
١٣	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .	٤,٨٨	٠,٨٥
٢٠	فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .	٤,٨٨	٠,٩٢

تابع - الجدول رقم (٤)

م	الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
٢٥	عملية الشراء من الموردين تتم وفقا لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .	٤,٨٨	٠,٨٨
١٧	فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .	٤,٨٧	١,٠٧
٢٣	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .	٤,٨٧	١,٠١
١٠	تساعد عملية مراجعة الجودة إلى معالجة وتصحيح انحرافات العمل .	٤,٨٢	٠,٩٤
٢٦	يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .	٤,٨٠	١,٠٠
١١	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .	٤,٧٥	١,٠١
٢٤	فى حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .	٤,٧٥	١,١٢
٣٦	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .	٤,٦٧	٠,٨٥
٨	فى المنشأة التى أعمل بها ،يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .	٤,٥٦	٠,٩٤
٩	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .	٣,٤١	١,٣١
٣٠	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .	٣,٣١	١,٢١
١٤	هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .	٣,٢٧	١,٢٠
٢٩	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .	٣,٢٧	١,٢٦
٧	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .	٣,٢٣	١,١٣
١٩	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .	٣,٢٣	١,٢٧
٣٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .	٣,٢٢	١,١٢
٣١	يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .	٣,١٧	١,٢٧
٣٥	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .	٣,٠٧	١,٢٢
٣٦	**المجموع** (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الإجمالى)	٤,٥١	٠,٣٨

ثالثًا - اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يتضح من الجدول رقم (٥) أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية . والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى الكلى التى بلغت (٦٥ر٤) . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٥٥ر٠) ، مما يدل على أن درجة الاختلاف فى الآراء حول هذا المحور قليلة . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول - بناءً على اتجاهات الإدارة العليا - إن شركة سابك تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بشكل قوى .

الجدول رقم (٥) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور ضبط منظومة الجودة

الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .	٥,٢٤	٠,٧٣
يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .	٥,١٢	٠,٩٢
يوجد هناك دليل موثق للجودة يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .	٥,٠٥	٠,٩٢
هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العميل .	٥,٠٣	٠,٩٤
يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .	٥,٠١	١,٠٠
يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة .	٤,٩٩	١,٠٥
تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .	٤,٨٢	٠,٩٤
فى المنشأة التى أعمل بها، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها .	٤,٥٦	٠,٩٤
يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين داخل المنظمة .	٣,٤١	١,٣١
إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .	٣,٢٣	١,١٣
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	٤,٦٥	٠,٥٥

رابعًا - اتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور عملية التشغيل في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يبين الجدول رقم (٦) أن المتوسط الحسابى الكلى لاستجابات أفراد مجتمع البحث حول تطبيق محور عملية التشغيل بلغ (٤ر٦٩) ، مما يدل على أن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٠ر٤٣) . مما يشير إلى أن درجة التباين فى وجهات نظر المستجيبين حول هذا المحور قليلة جداً . وهذه النتيجة تدعم القول أنه اعتماداً على اتجاهات الإدارة العليا فإن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بشكل قوى .

الجدول رقم (٦) : المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق محور عملية التشغيل

الفقـــرات	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى
يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .	٥,١٧	٠,٩٤
فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضًا قاطعًا .	٥,١٣	٠,٩٤
يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .	٥,٠٧	٠,٩٧
المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .	٥,٠٢	٠,٩١
تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائى .	٤,٩٣	٠,٩٨
يتم التأكد من أن المواد الموردة لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .	٤,٩١	٠,٩٤
يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .	٤,٨٨	٠,٨٥
فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العـيب وطريقــة تصحيحه .	٤,٨٨	٠,٩٢
فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .	٤,٨٧	١,٠٧
تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .	٤,٨٧	١,٠١
هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .	٤,٧٥	١,٠١
فى حالة استكمال المنتج ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة مناسبة .	٤,٧٥	١,١٢
هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع المتغيرات داخل وخارج المنشأة .	٣,٢٧	١,٢٠
يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .	٣,٢٣	١,٢٧
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	**٤,٦٩**	**٠,٤٣**

خامساً - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق محور الأنشطة المعاونة في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

وبهدف التعرف على آراء مجتمع البحث حول درجة تطبيق محور الأنشطة المعاونة في شركة سابك ، يتضح من الجدول رقم (٧) أن غالبية أفراد الإدارة العليا يرون أن تطبيق هذا المحور يتم بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (١٩ر٤) ، وبلغ الانحراف المعياري الكلي (٤١ر٠) . واعتماداً على هذه النتيجة نستطيع القول إن الإدارة العليا تتجه إلى الاعتقاد بأن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة ولكن بدرجة متوسطة فقط .

الجدول رقم (٧) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق محور الأنشطة المعاونة

الفقـــرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .	٥,٠١	٠,٩٢
تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة .	٥,٠١	١,٠٩
عند رصد عمليات وإجراءات العمل، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية .	٤,٩٦	٠,٩٤
يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى .	٤,٩١	١,٠٢
عملية الشراء من الموردين تتم وفقاً لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .	٤,٨٨	٠,٨٨
تتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .	٤,٨٠	١,٠٠
تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .	٤,٦٧	٠,٨٥
تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .	٣,٣١	١,٢١
هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .	٣,٢٧	١,٢٦
تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه .	٣,٢٢	١,١٢
يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بها .	٣,١٧	١,٢٧
يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .	٣,٠٧	١,٢٢
المجموع (المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى الكلى)	**٤,١٩**	**٠,٤١**

سادسًا - اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل تفصيلى فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

يعكس الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) الثمانية عشر من حيث آراء أفراد مجتمع البحث حول درجة تطبيقها بشكل تفصيلى فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

فمن حيث العنصر الذى يدور حول التفتيش والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابى التى بلغت (١٢ر٥) . أما الانحراف المعيارى فبلغ (٨٥ر٠) .

كذلك فإن هناك تشابهًا كبيرًا بين العنصر الذى يهتم بمسئولية الإدارة والعنصر السابق من حيث درجة التطبيق، فغالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق مسئولية الإدارة بدرجة قوية . حيث بلغ المتوسط الحسابى (١١ر٥) والانحراف المعيارى (٨١ر٠) .

أما بخصوص عنصر نظام الجودة، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية أيضًا . فقد بلغ المتوسط الحسابى (٠٨ر٥) والانحراف المعيارى (٨١ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر ضبط الوثائق والبيانات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٠٢ر٥) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٨٦ر٠) .

ومن حيث العنصر الذى يدور حول موقف التفتيش والاختبار ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٠٠ر٥) وبلغ الانحراف المعيارى (٧٨ر٠) مما يدل على أن غالبية المستجيبين يعتقدون أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بشكل قوى .

وبنمط متشابه مع العنصر السابق، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط سجلات الجودة بدرجة قوية ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٩٩ر٤) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٨٨ر٠) .

ومن حيث العنصر الذى يدور حول ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٩٦ر٤) والانحراف المعيارى (٨٧ر٠) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتج المورد من قبل العميل بشكل قوى . والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابى التى بلغت (٩٢ر٤) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٨٤ر٠) .

أما عنصر مراجعة العقد ، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٨٩ر٤) والانحراف المعيارى (٨٣ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر المشتريات ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، والدلالة على ذلك القيمة العالية للمتوسط الحسابى البالغة (٨٤ر٤) وقيمة الانحراف المعيارى البالغة (٨٣ر٠) .

وفيما يتعلق بعنصر المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة قوية ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٨١ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٨٩ر٠) .

أما العنصر الذى يدور حول المراجعة الداخلية للجودة، فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يميلون إلى الأخذ بالرأى أن شركة سابك تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (١٢ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٨١ر٠) .

وبخصوص عنصر ضبط العمليات ، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة . حيث بلغ المتوسط الحسابى (٠٨ر٤) وبلغ الانحراف المعيارى (٧١ر٠) .

كذلك فإن غالبية أفراد مجتمع البحث يرون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق عنصر ضبط المنتجات غير المطابقة بدرجة متوسطة . والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٤ر٠٥) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٧٦ر٠) .

وبخصوص عنصر الإجراءات التصحيحية والوقائية ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى (٨٩ر٣) وبلغ الانحراف المعيارى (٧٠ر٠) .

كذلك ، فمن حيث العنصر الذى يدور حول الأساليب الإحصائية، فإن غالبية المستجيبين يعتقدون أن شركة (سابك) تطبق هذا العنصر بدرجة متوسطة ، فقد بلغ المتوسط الحسابى (٨٧ر٣) وبلغ الانحراف المعيارى (٦٨ر٠) .

أما فيما يتعلق بعنصر التدريب، فإن غالبية المستجيبين يرون أن شركة (سابك) لا تطبق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة ، والدلالة على ذلك أن قيمة المتوسط الحسابى بلغت (٢٩ر٣) وقيمة الانحراف المعيارى بلغت (٩٥ر٠) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن شركة سابك لا تقوم بالاستثمار الكافى لتنمية مواردها البشرية .

وأخيراً ، فمن حيث عنصر تمييز المنتج ومتابعته ، فإن غالبية المستجيبين يتفقون على أن شركة (سابك) لا تقوم بتطبيق هذا العنصر إلا بدرجة ضعيفة . فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابى (٢٠ر٣) وبلغت قيمة الانحراف المعيارى (٨٢ر٠) . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن معظم منتجات شركة (سابك) مواد بتروكيماوية سائلة يصعب تمييزها ومتابعتها .

الجدول رقم (٨) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق عناصر مواصفة الجودة (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل تفصيلي

عناصر مواصفة الجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التفتيش والاختبارات .	٥,١٢	٠,٨٥
مسئولية الإدارة .	٥,١١	٠,٧٨
نظام الجودة .	٥,٠٨	٠,٨١
ضبط الوثائق والبيانات .	٥,٠٢	٠,٨٦
موقف التفتيش والاختبار .	٥,٠٠	٠,٧٨
ضبط سجلات الجودة .	٤,٩٩	٠,٨٨
ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .	٤,٩٦	٠,٧٨
ضبط المنتج المورد من قبل العميل .	٤,٩٢	٠,٨٤
مراجعة العقد .	٤,٨٩	٠,٨٣
المشتريات .	٤,٨٤	٠,٨٣
المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .	٤,٨١	٠,٨٩
المراجعة الداخلية للجودة .	٤,١٢	٠,٨١
ضبط العمليات .	٤,٠٨	٠,٧١
ضبط المنتجات غير المطابقة .	٤,٠٥	٠,٧٦
الإجراءات التصحيحية والوقائية .	٣,٨٩	٠,٧٠
الأساليب الإحصائي .	٣,٨٧	٠,٦٨
التدريب .	٣,٢٩	٠,٩٥
تمييز المنتج ومتابعته .	٣,٢٠	٠,٨٢

سابعًا -العلاقات الارتباطية بين العوامل الشخصية واتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) :

لقد تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة العلاقة بين مجموعة العوامل الشخصية كالعمر ، نوع الوظيفة ، نطاق الإشراف ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، وعدد الدورات التدريبية ، وبين اتجاهات المستجيبين نحو درجة تطبيق عناصر مواصفة الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) في شركة (سابك) .

ويتضح من الجدول رقم (٩) أن هناك عدداً من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين مجموعتى العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) . فهناك علاقتان عكسيتان لهما دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة . أى أن أفراد مجتمع البحث ذوى الأعمار الصغيرة يميلون إلى القول بأن درجة التطبيق قوية لهذين العنصرين . بالمقابل فإن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة يرون أن درجة التطبيق ضعيفة لهذين العنصرين . وقد تفسر هذه العلاقة بأن الموظفين ذوى الأعمار الكبيرة لا يحبذون تطبيق أى من المفاهيم الإدارية الحديثة من منطلق مقاومة التغيير ، لذا فهم يقللون من جدوى تطبيق مثل هذه المفاهيم . أما من حيث نوع الوظيفة (إشرافية/ غير إشرافية) فإنه لا توجد هناك علاقات ذات دلالة معنوية بين هذا العامل وعناصر المواصفة . كذلك ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب . بمعنى أنه كلما زاد عدد الموظفين المشرف عليهم ، زاد الاعتقاد بأن هذين العنصرين يتم تطبيقهما بدرجة قوية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين الذين يشرفون على عدد كبير من الموظفين يهتمون بتنمية الموارد البشرية بما فى ذلك وظيفة التدريب . وفيما يتعلق بالمؤهل العلمى ، فإن هناك علاقتين عكسيتين لهما دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . فكلما ارتفع المؤهل العلمى للمستجيبين ، قل اعتقادهم بأن هناك تطبيقًا قوياً لعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية . ومن الممكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن الموظفين ذوى المؤهلات العلمية العالية لديهم نظرة موضوعية نحو تطبيق هذا المفهوم الإدارى الحديث ، ولذا فإنهم أكثر تحفظًا من الموظفين ذوى المؤهلات العلمية الأقل حول مستوى تطبيق هذين العنصرين . أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الخبرة وعناصر المواصفة ، فإن هناك علاقتين إيجابيتين لهما دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة . فكلما زادت سنوات الخبرة ، كان هناك ميل لدى الموظفين نحو الاعتقاد بأن عنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة يطبقان بدرجة قوية . وهذا يعنى أن الموظفين ذوى الخبرة الطويلة يرون أنهم أكثر اهتماماً من غيرهم نحو رفع مستوى منظومة الجودة فى شركة (سابك) . وأخيراً ، هناك ثلاث علاقات لها دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية وعناصر مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة

والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم . بمعنى أنه كلما زاد عدد الدورات التدريبية فى مجال إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) لدى الموظفين ، زاد الاتجاه نحو القول بأن هناك تطبيقًا كبيرًا لهذه العناصر الثلاثة .

الجدول رقم (٩) : معاملات الارتباط بين العوامل الشخصية وعناصر مواصفة (الأيزو ٩٠٠٢)

العوامل الشخصية / عناصر المواصفة	العمر	نوع الوظيفة	عدد الموظفين المشرف عليهم	المؤهل العلمى	الخبرة	عدد الدورات التدريبية
مسئولية الإدارة .	٠,٠١	-٠,٠١	٠,١٤	-٠,٠٤	٠,٢٧**	٠,٠٨
نظام الجودة .	٠,٠٧	-٠,٠٢	٠,٠٣	-٠,١٢	٠,٢١*	٠,١٢
مراجعة العقد .	-٠,١١	٠,١٣	-٠,٠٦	٠,٠١	-٠,٠٠	٠,١٩*
ضبط الوثائق والبيانات .	٠,٠٨	-٠,٠١	٠,٠٨	-٠,٠١	٠,١٦	٠,١٩*
المشتريات .	٠,٠٧	-٠,١٥	٠,١٨*	-٠,١٤	٠,١٤	٠,٠٧
ضبط المنتج المورد من قبل العميل .	٠,٠٢	-٠,٠٣	٠,٠١	-٠,٠٠	٠,١٢	٠,٠٩
تمييز المنتج ومتابعته .	٠,٠٤	٠,٠٠	٠,١٢	-٠,٠٩	٠,٠٦	-٠,١٦
ضبط العمليات .	-٠,٠١	٠,٠٤	٠,٤	-٠,٢٢*	٠,٠٢	٠,٠٠٢
التفتيش والاختبار .	٠,٠٢	-٠,٠٥	٠,٠١	-٠,٠٦	-٠,٠١	٠,٠٨
ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار .	-٠,٠٠	-٠,١٠	٠,١١	-٠,١٠	-٠,٠٦	-٠,٠١
موقف التفتيش والاختبار .	٠,٠٨	٠,٠٢	-٠,٠٦	٠,٠٠	٠,٠١	٠,٠٥
ضبط المنتجات غير المطابقة .	-٠,٢١*	٠,١٦	-٠,٠٧	-٠,١١	٠,٠١	-٠,٠٦
الإجراءات التصحيحية والوقائية .	-٠,١٠	-٠,٠٢	-٠,٠٢	-٠,٢٠*	-٠,١٤	-٠,٠٨
المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .	٠,٠٧	-٠,٠٣	-٠,٠٤	٠,٠٥	٠,٠١	٠,١٩*
ضبط سجلات الجودة .	-٠,٢١*	٠,١١	-٠,٠٢	-٠,١٦	-٠,١٨	-٠,٠٦
المراجعة الداخلية للجودة .	٠,٠٩	-٠,٠٦	٠,٠٩	٠,٠١	-٠,٠٢	٠,٠١
التدريب .	٠,٠٩	-٠,١١	٠,٢٢*	٠,٠٧	٠,٠١	٠,١٦
الأساليب الإحصائية .	-٠,٠٣	-٠,٠٧	-٠,١١	-٠,٠٩	٠,٠٩	-٠,٠٩

* العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠٥ر٠ ** العلاقة معنوية عند مستوى أقل من ٠١ر٠ .

النتائج والتوصيات :

أولاً - النتائج :

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج الهامة المتعلقة باتجاهات الإدارة العليا حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ، ومن أهم هذه النتائج ما يلى :

أولاً : بشكل إجمالى يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بدرجة قوية .

ثانياً : يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور ضبط منظومة الجودة بدرجة قوية .

ثالثاً : يميل معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور عملية التشغيل بدرجة قوية .

رابعاً : يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق محور الأنشطة المعاونة بدرجة متوسطة .

خامساً : بشكل تفصيلى ، يعتقد معظم أفراد الإدارة العليا أن الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) تقوم بتطبيق عناصر مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل متفاوت يتراوح ما بين تطبيق بدرجة قوية إلى تطبيق بدرجة ضعيفة . حيث إن معظم أفراد الإدارة العليا يعتقدون أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق قوى للعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، المشتريات ، ضبط المنتج المورد من قبل العميل ، التفتيش والاختبار ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة ، كما يرى معظم أفراد الإدارة العليا أن شركة (سابك) تقوم بتطبيق متوسط للعناصر التالية : ضبط العمليات ، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية

للجودة ، والأساليب الإحصائية . وأخيراً ، يتجه معظم أفراد الإدارة العليا إلى القول إن شركة (سابك) تقوم بتطبيق ضعيف للعناصر التالية : تمييز المنتج ، ومتابعته ، والتدريب .

سادساً : وفيما يتعلق بالعلاقة بين العوامل الشخصية وعناصر (الأيزو ٩٠٠٢) ، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العمر وعنصرى ضبط المنتجات غير المطابقة وضبط سجلات الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نطاق الإشراف وعنصرى المشتريات والتدريب ، وهناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمى وعنصرى ضبط العمليات والإجراءات التصحيحية والوقائية ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وعنصرى مسئولية الإدارة ونظام الجودة ، وهناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات وعناصر : مراجعة العقد ، وضبط الوثائق والبيانات ، والمناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم .

ثانياً - التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة ، ومع النظر بعين الاعتبار لأدبيات إدارة الجودة و(الأيزو ٩٠٠٠) ، فإن هناك مجموعة من التوصيات والاقتراحات التى يرى الباحث أهمية الأخذ بها لرفع مستوى الجودة فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) ومن أهمها :

١- التحسين المستمر فى عملية تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٢) بشكل إجمالى ، ولمحاور ضبط منظومة الجودة وعملية التشغيل ، وللعناصر التالية : مسئولية الإدارة ، نظام الجودة ، مراجعة العقد ، ضبط الوثائق والبيانات ، ضبط معدات الفحص والقياس والاختبار ، موقف التفتيش والاختبار ، المناولة والتخزين والتغليف والحفظ والتسليم ، وضبط سجلات الجودة . وعلى الرغم من أن شركة (سابك) تقوم بالتطبيق لما سبق بدرجة قوية ، إلا أن الوصول للجودة ليس هدفاً محدداً يتم تحقيقه مرة واحدة وإنما هى رحلة مستمرة . لذا ينبغى على مسؤولى الشركة القيام بالمراجعة والتقييم المستمر لتطبيق مواصفات الجودة الدولية والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر .

٢- تدعيم مستوى تطبيق محور الأنشطة المعاونة وعناصر ضبط العمليات، ضبط المنتجات غير المطابقة ، الإجراءات التصحيحية والوقائية ، المراجعة الداخلية للجودة ، والأساليب الإحصائية . وبما أن التطبيق لما سبق يتم بدرجة متوسطة ، فإنه يجب على مسئولى شركة (سابك) أن يقوموا بتدعيم وتعزيز عمليات التطبيق لهذه المحاور والعناصر عن طريق تكثيف الممارسة على هذه المحاور والعناصر وتدريب العاملين عليها .

٣- إعادة النظر فى عملية تطبيق عنصر تمييز المنتج ومتابعته وعنصر التدريب ، حيث إن التطبيق لهذين العنصرين يتم بدرجة ضعيفة . لذا ينبغى على المسئولين فى الشركة أن يقوموا بإعادة هندسة عمليات التطبيق لهذين العنصرين بهدف التعرف على معوقات التطبيق الجذرية وإزالتها تماماً .

٤- من المهم ألا يكون الحصول على شهادة (الأيزو) هو هدف بحد ذاته واستخدام هذه الشهادة لإبراز المنشأة إعلامياً فقط ، وإنما ينبغى أن يكون الهدف الحقيقى رفع مستوى كفاءة منظومة الجودة بالمنشأة بما يحقق التطوير المستمر ، تخفيض تكاليف التشغيل ، تحقيق متطلبات العملاء ، والتفوق على المنافسين فى الأسواق المحلية والعالمية .

٥- من المهم إشراك غالبية الموظفين فى عملية تخطيط وتنفيذ تطبيق مواصفات الجودة الدولية ، فالمشاركة الكاملة لكافة الموظفين تعتبر من متطلبات الوصول إلى الجودة للمنشأة . كذلك فإن مشاركة الموظفين تجعلهم أكثر إدراكاً لأهداف وكيفية تطبيق المواصفة .

٦- يعتمد نجاح تطبيق مواصفات الجودة الدولية على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة واستبدالها بثقافة تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة . لذا فعلى الإدارة أن تتبنى إستراتيجية تثقيفية مقنعة للموظفين لإبراز أهمية تغيير القيم السائدة فى المنظمة واستبدالها بقيم جديدة تتسق مع متطلبات إدارة الجودة مثل : التركيز على العميل ، التحسين المستمر، الوقاية بدلاً من التفتيش ، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق ، تمكين الموظفين ومشاركتهم ، والتعاون بدلاً من المنافسة .

٧- لعل من المفيد إنشاء جائزة وطنية للجودة أسوة بالجوائز الدولية الأخرى للجودة ، يكون هدفها تشجيع المنشآت الحكومية (العامة) والأهلية (الخاصة) لرفع مستوى الأداء وتحسين الجودة وتخفيض التكاليف بما يتلاءم مع الظروف المحلية للمملكة

العربية السعودية . وتمنح هذه الجائزة سنوياً للمنشآت العامة أو الخاصة التى تبدى تحسيناً مستمراً لنظم جودتها . ويقترح أن تقوم الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس بالإشراف على هذه الجائزة .

٨- بما أن هذه الدراسة تقتصر على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) فيقترح عمل دراسات مماثلة فى المستقبل على عدد أكبر من المنشآت العامة فى حال تطبيقها لمواصفات الجودة الدولية أو عمل دراسات مقارنة بين منشآت القطاع العام والقطاع الخاص التى تطبق مواصفات (الأيزو ٩٠٠٠) .

٩- نظراً لقصور هذه الدراسة على قياس اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الجودة الدولية فى الشركة السعودية للصناعات الأساسية ، فمن المهم تدعيم هذه الدراسة بدراسات تطبيقية أخرى مثل دراسات تدقيق الجودة ودراسات السلاسل الزمنية والمقارنات المرجعية .

المـراجـع

أولاً - المراجع العربية :

١ – باديرو ، أديجى (١٩٩٥) . **الدليل الصناعى إلى أيزو ٩٠٠٠** ، ترجمة فؤاد هلال ومحسن عاطف ، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع .

٢ – بن سعيد ، خالد بن سعد(١٩٩٧) . **إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحى** ، الرياض : العبيكان للنشر والطباعة .

٣ – حامد ، محمد صلاح الدين (١٩٩٨) . **نظم الإدارة البيئية والمواصفات القياسية العالمية : أيزو ١٤٠٠٠** ، القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

٤ – السلطان ، فهد صالح (١٩٩٨) . **إعادة هندسة العمليات الإدارية** ، الرياض : مكتبة جرير .

٥ – السلمى ، على (١٩٩٥) . **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو** ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .

٦ – الشبراوى ، عادل (١٩٩٥) . **الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة** ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى .

٧ – فرحات فاروق أحمد (١٩٩٧) . **وثائق المنظمة الدولية للتوصيف القياسى** ، الرياض : دار بريق المعارف للنشر والتوزيع .

٨ – فرمان ، ريتشارد (١٩٩٥) . **توكيد الجودة فى التدريب والتعليم : طريقة تطبيق معايير(ISO 9000) BS 5750** ، ترجمة سامى الفرس وناصر العديلى ، الرياض : دار آفاق الإبداع العالمية للنشر والإعلام .

٩ – كونمان ، رونالد (١٩٩٤) . **إدارة الجودة الهندسية الشاملة** ، ترجمة عادل بلبل ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية .

١٠ – مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٧) : **دليل المدير العربى إلى سلسلة ISO 9000 مع ترجمة النص الأصلى لمواصفات أيزو ٩٠٠٠ – ١ ، ٩٠٠٠ – ٢ ، ٩٠٠٠ – ٣ ، ٩٠٠١** ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

١١ – مصطفى ، أحمد سيد (١٩٩٨) . **إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ : دليل عملى** ، كلية التجارة (بنها) ، جامعة الزقازيق .

١٢ - نصر الله ، نظمى (١٩٩٥) . **أيزو ٩٠٠٠ : بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية** ، القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع .

١٣ - هامر ، مايكل وجيمس شامبى (١٩٩٥) . **إعادة هندسة نظم العمل فى المنظمات «الهندرة»** ، ترجمة شمس الدين عثمان ، القاهرة : الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع) .

ثانيًا - المراجع الأجنبية :

1 - Al-humedhi, Abdulrahman H (1993). **Evaluating the Effects of Impementing Total Quality Management on Improving Organizational Quality in Colorado State Government,** Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado at Denver, USA.

2 - Babbie, Earl (1989). **The Practice of Social Research,** Belmot, California : Wadsworth Publishing Company .

3 - Beach, Ronald L. (1999). **Effects of ISO 9000 on Aerospace Component Suppliers,** Unpublished doctoral dissertation,California State University: Long Beach.

4 - Braham, James (1993). "The Road to ISO", **Machine Design,** 28(9) April.

5 - Deming, W. Edwards (1986). Out of Crisis, Cambridge, MA: Massachusetts, **Institute of Technology,** Center for Advanced Enginering Study.

6 - Durand, Ian et al. (1996). "Updating the ISO 9000 Quality Standards: Responding to Marketplace Needs", **Quality Progress,** 18(5) May.

7 - Edmond, Weiss H. (1993). "The Technical Communicator and ISO 9000", **Technical Communication,** 40(2) February.

8 - Gooley, Toby (1995). "Warehousing and Distribution : ISO 9000 is Coming", **Traffic Management,** 34, (10) October.

9 - Jackson, Peter and Ashton D. (1995). "Achieving BS En ISO 9000", **Sunday Time Publication,** 3, (5) March.

10 - Jeffrey, Ridley (1997). "Embracing ISO 9000", **Internal Auditor,** 54, (4) May.

11 - Joubert, Benedicte (1998). "ISO 9000: International Quality Standards", **Production and Inventory Management Jounal,** 15(2) March.

12 - Juran J.M (1988). **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook,** New York: The Free Press.

13 - Lori J. Miller C. and Smith L (1998). "CPA Perspectives on ISO 9000", **The CPA Journal,** 7 (8)July.

14 - Marcum, James W. (1999). "Interpreting ISO 9000 for Services: Solutions from Registered Organizations", **National Productivity Review,** 18(2) February.

15 - Muktar, Syeda- Masooda (1998). "Small Firms and The ISO 9000 Approach to Quality Management", **International Small Business Journal,**17(1) January.

16 - Nachmias, David andc. Nachmias (1987). **Research Methods in the Social Sciences,** New York, St. Martin's Press, 1987.

17 - Paul, Karon (1996). "Confronting ISO 9000", **Info World,**18, (31) Sebtember.

18 - Porter, Chris (1998). "ISO 9000", **Canadian Insurance,** 13 (5) May.

19 - Rabbit, John T. and Bergh Peter A. (1993) **The ISO 9000 Book : A Global Competitor's Guide to Compliance and Certification,** New York : Quality Resources,

20 - Ruddell, Steve and Stevens James A. (1998). "The Adoption of ISO 9000 and ISO 14001", **Forest Products Journal,** 48(3) March.

21 - Shahid, Bhuian (1997). "Saudi Companies Attitute Toward ISO 9000 Quality Standards : An Empirical Examination", **International Journal of Commerce,**8 (6) December.

22 - Soewono Hendrikus S. (1998). **The Interrelationship Between 1994 ISO 9000 and CMM for Software Version 101.** Unpulished doctoral dissertation, California State University, Dominguez Hills, USA.

23 - Stanislav, Karapetrovic (1999). **Quality Assurance in the University System (ISO 9000),** Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Manitoba, Canada.

24 - Steeples, Marion M. (1994). "The Baldrige Award and ISO 9000 in the Quality Management Processes", **IEEE Communication Magazine,** 28(4) April.

25 - Struebing, Laura (1996). "How Companies Miss the Boat on ISO 9000", **Quality Progress,**29, (7) July.

26 - Subba, Rao et al. (1997). "Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management". **Total Quality Management,** 8 (6) December.

27 - Westcott, Russ (1999). "ISO 9000 Quality Management System Design: Optimal Design Rules for Documentation, Implementation, and System Effectiveness", **Quality Progress,** 32(2) February.

28 - Withers, Barbara et al. (1997). "An Exploration of the Impact of TQM and JIT on ISO 9000 Registered Companies", **International Journal of Production Economics,** 53 (2) November.

29 - Zuckerman, Amy (1998). "58 Multinationals Question ISO 9000 Registration", **Quality Progress,** 31 (8) August.

الملحق رقم (١) : أداة البحث

الأخ الفاضل ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد،

آمل التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة عن جميع الأسئلة المطروحة ، والمتعلقة بالتعرف على رأيكم حول تطبيق مواصفات الجودة الدولية (الأيزو ٩٠٠٠) على منشآت الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) .

علمًا بأن هذه الاستبانة سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، لذا فالمرجو الإجابة عن الأسئلة المرفقة بكل صراحة وحرية تامة .

وأخيراً أرجو استكمال هذا الاستقصاء ، فهو لن يستغرق من وقتكم أكثر من عشر دقائق .

شاكراً لكم صادق تعاونكم وتفضلكم بالإجابة .

الباحث

د. عبدالرحمن بن حمد الحميضي
قسم الإدارة العامة – كلية العلوم الإدارية
جامعة الملك سعود

الجزء الأول ـ بيانات عامة :

١- كم عمرك ؟ ☐ سنة

٢- نوع الوظيفة التى تعمل فيها : ☐ إشرافية ☐ غير إشرافية

٣- كم عدد الموظفين الذين تشرف عليهم ؟ ☐ موظفًا

٤- المستوى التعليمى :

☐ ١ - ثانوى أو أقل ☐ ٢- جامعى ☐ ٣- ما فوق الجامعى

٥- كم عدد سنوات الخدمة فى المنشأة التى تعملون بها ؟ ☐ سنة

٦- كم عدد الدورات التدريبية التى التحقتم بها عن إدارة الجودة أو (الأيزو ٩٠٠٠) ؟

☐ دورة .

الجزء الثانى :

من وجهة نظركم ، إلى أى مدى تطبق منشأتكم مواصفات الجودة التالية على ضوء المقياس المعد أدناه من [١ إلى ٦] ، حيث إن [١] تعنى أن المعيار لا يطبق إطلاقًا و [٦] تعنى أن المعيار يطبق بدرجة قوية جدًا :

١	٢	٣	٤	٥	٦
لا يطبق إطلاقًا	يطبق بدرجة ضعيفة جدًا	يطبق بدرجة ضعيفة	يطبق بدرجة متوسطة	يطبق بدرجة قوية	يطبق بدرجة قوية جدًا

		١	٢	٣	٤	٥	٦
١	هناك التزام ملموس لدى الإدارة العليا نحو رفع مستوى جودة المنتج المقدم من المنشأة .						
٢	يتم تنسيق جهود رفع مستوى الجودة عن طريق فرق عمل ولجان متخصصة مثل مجلس الجودة واللجنة العليا للجودة .						
٣	يوجد لدى المنشأة سياسة واضحة للجودة موثقة ومعلومة لدى العاملين .						
٤	هناك دليل للجودة موثق يشرح الجوانب العملية وأسلوب المنظمة للالتزام بمواصفات الجودة .						

تابع :

		١	٢	٣	٤	٥	٦
٥	هناك توثيق دقيق لعمليات وخطوات وتعليمات العمل .						
٦	يتم من وقت لآخر تعديل النماذج والوثائق والمستندات الأساسية التى ينفذ بها العمل .						
٧	إجراءات العمل المتبعة تساعد على اكتشاف وتصحيح الأخطاء بسرعة .						
٨	فى المنشأة التى أعمل بها ، يتم تحديد الأسباب الجذرية لحدوث أخطاء العمل وإزالتها لمنع حدوثها مرة أخرى .						
٩	يتم التأكد من رفع مستوى جودة العمل عن طريق عدد من المراقبين من داخل المنظمة .						
١٠	تساعد عملية مراجعة الجودة على معالجة وتصحيح انحرافات العمل .						
١١	هناك تحديد دقيق لمتطلبات العميل .						
١٢	المنشأة التى أعمل بها قادرة على تحقيق متطلبات العميل .						
١٣	يتم التأكد من كفاءة إجراءات العمل وتأديتها لما هو مستهدف منها على الوجه المطلوب .						
١٤	هناك تطوير مستمر لخطوات العمل بما يتلاءم مع التغيرات داخل وخارج المنشأة .						
١٥	يتم فحص جودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات .						
١٦	يتم اختبار المنتج النهائى للتأكد من موافقته التامة لمتطلبات العميل .						
١٧	فى المنشأة التى أعمل بها يتم قبول المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة فقط .						
١٨	فى حالة عدم مطابقة المنتج لمواصفات الجودة بشكل لا يمكن إصلاحه فإنه يتم رفضه رفضاً قاطعاً .						
١٩	يتم عزل المنتجات المعيبة وحفظها فى أماكن خاصة .						
٢٠	فى حالة إصلاح المنتجات المعيبة ، يتم توضيح نوع العيب وطريقة تصحيحه .						
٢١	تقوم المنشأة بإجراء الاختبارات على جودة المواد الموردة للتأكد من توافقها مع متطلبات المنتج النهائى .						
٢٢	يتم التأكد من أن المواد لا تتعرض للتلف أو للضياع خلال عملية تقديم المنتج .						

تابع :

		١	٢	٣	٤	٥	٦
٢٣	تقوم المنشأة باتباع نظام دقيق يحافظ على المنتج المقدم من الضياع أو التلف عند المناولة والنقل .						
٢٤	فى حالة استكمال المنتج وقبل تسليمه للعميل ، فإنه يتم تخزينه وفقًا لشروط خاصة مثل درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية مناسبة تحفظ جودة المنتج .						
٢٥	عملية الشراء من الموردين تتم وفقًا لمعايير موضوعية وواضحة وموثقة .						
٢٦	يتم الرقابة على الموردين عن طريق قياس تأثير المواد الموردة على جودة المنتج النهائى .						
٢٧	تقوم المنشأة بالتأكد من دقة الأجهزة والأساليب المستخدمة لقياس جودة المنتج المقدم .						
٢٨	يتم مراقبة الأجهزة والأساليب المستخدمة فى قياس جودة المنتج بشكل دورى حتى لا تحدث أى انحرافات في نتائجها .						
٢٩	هناك خطة واضحة لتدريب الموظفين تعكس احتياجات العمل الفعلية .						
٣٠	تقوم المنشأة بمتابعة تنفيذ الخطة التدريبية لمعرفة مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية .						
٣١	يتم تصنيف المنتجات فى جميع مراحل تقديمها بهدف التعرف على كافة البيانات المتعلقة بتقديمها حتى تسليمها للعميل .						
٣٢	تتم متابعة المنتج عن طريق استخدام الترقيم اللازم الذى يشير إلى نوع المنتج وتاريخ إنتاجه وخلاف ذلك من البيانات الضرورية .						
٣٣	تقوم المنشأة بتحديد وحفظ السجلات الضرورية لنظام الجودة مثل دليل الجودة وعمليات وإجراءات العمل ، وتعليمات العمل .						
٣٤	عند رصد عمليات وإجراءات العمل ، يتم تحديد جميع السجلات التى تخدم كل عملية إلى جانب النماذج والمستندات التى تقوم العملية عليها .						
٣٥	يتم استخدام الأدوات والتقنيات الإحصائية المناسبة بهدف الرقابة على عمليات وإجراءات العمل .						
٣٦	تتوفر البيانات والإحصاءات اللازمة حول كمية وحجم الأخطاء التى تحدث فى مراحل تقديم المنتج .						

● الإدارة العـــامـــة
● المجلـد الأربعـــــون
● العــــــدد الأول
● محـــرم ١٤٢١ هـ
● أبـــريـــل ٢٠٠٠ م

المنافسة والكفاءة وتخصيص التكلفة في المؤسسات الحكومية : واقع التطبيق على نظام الاحتياطي (الفيدرالي) *

تأليف : كن س . كـافـالوزو **
كريستوفر دى إتنـر ***
ديفـيـد ف . لاركـر ****
ترجمـة : حمزة سر الختم حمزة *****
مراجعة : د . أحمد محمد زامل ******

١ - المقدمة :

تبحث هذه الدراسة فيما إذا كان إدخال عنصر المنافسة الخارجية ومتطلبات رسوم الخدمات قد تسبب في دفع مديرى بنوك الاحتياطي (الفيدرالي) لتحسين الكفاءة و/أو تغيير أساليب تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف إلى خدمات أقل منافسة . ففي حين يعتقد البعض أن المنافسة الخارجية وأتعاب متطلبات الخدمة قد تحفز مديرى المؤسسات الحكومية لخفض التكاليف والتجاوب مع احتياجات السوق بالإضافة إلى ابتداعهم أساليب عمل جديدة والتقليل من الإفراط في استهلاك الخدمات الحكومية المجانية {من بين أولئك : سبان (١٩٧٧م) ، ريهفس (١٩٩١م) ، أسبورن وجيبلر (١٩٩٣م) ، وجور (١٩٩٣م)} ، فما أجرى من بحوث على الصناعات الخاضعة للرقابة الحكومية قد دل على أن تسعير الخدمة أو الحصول على مقابل لها على أساس التكلفة قد يؤديان إلى تغييرات في نظام المحاسبة تهدف إلى تحويل التكاليف إلى عمليات أقل منافسة (١) .

* نشرت هذه المقالة في دورية : Journal of Accounting Research, vol. 36, No. 1, Spring 1998.
** جامعة جورج تاون .
*** جامعة بنسلفانيا .
**** جامعة بنسلفانيا .
***** إدارة الترجمة ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة بالرياض .
****** أستاذ المحاسبة ، معهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد ألزم قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) فى الولايات المتحدة بالمطالبة بسداد الأسعار الكاملة نظير ما تقدمه من خدمات ، الأمر الذى وضع تلك البنوك فى منافسة مباشرة مع البنوك التجارية الكبرى وغرف المقاصّة . كما قضى ذلك القانون بأن تسعر بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) خدماتها على أساس اجمالى التكاليف (بما فى ذلك التكاليف غير المباشرة المخصصة) وأن تقوم بخفض موازنات الخدمات المسعرة إذا ما تدنى حجم تلك الخدمات . وقد اشتكت العديد من البنوك التجارية أن تلك المتطلبات قد أدت إلى قيام بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) بإعداد تقارير تتضمن تكاليف أقل من الحقيقة بالنسبة للخدمات المسعرة ، وذلك من أجل زيادة حصتها فى السوق بالنسبة لتلك الخدمات ، ومن ثم تفادى التخفيضات فى الموازنات الخاصة بها (تريفوس [١٩٨٢م] ، مايور [١٩٨٢م] ، مكتب المحاسبة العامة [١٩٨٥م]) .

بالمقارنة مع ما تضمنته البحوث السابقة من التلاعب فى الممارسات المحاسبية كرد فعل لنظم التسعير والاستعاضة (انظر رقم ١) فإن بيانات بنك الاحتياطى (الفيدرالى) تتيح لنا القيام باختبار ما استجد من تطورات فيما يتعلق برفع الكفاءة والتغييرات فى تخصيص التكلفة . وفى ضوء ذلك نكتشف أن بنك الاحتياطى قد تجاوب مع قانون الرقابة على النقد برفعه للكفاءة وإعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة للخدمات الأقل منافسة . كما أن التكاليف المباشرة قد انخفضت بالنسبة للخدمات المسعرة ولكنها لم تنخفض بالنسبة لتلك غير الخاضعة لمتطلبات التسعير بقانون الرقابة على النقد (مثل الخدمات غير المسعرة) . وانخفضت الأعباء الإضافية أيضًا فى مجال الخدمات المسعرة الأكثر منافسة ولكنها زادت فى مجالات أخرى . ورغم أن التغييرات فى الأعباء الإضافية تبدو وكأنها تعكس تخصيص التكلفة بصورة أكثر دقة ، فإن الواقع يشير أيضًا إلى قيام مديرى الاحتياطى (الفيدرالى) بتحويل التكاليف من الخدمات والأسواق التنافسية .

ويلقى الجزء الثانى فى هذه الدراسة نظرة عامة على قانون الرقابة على النقد ، ويضع أساس الفرضيات التى يرتكز عليها البحث . ويصف الجزء الثالث خلفية الدراسة ، فى حين يناقش الجزءآن الرابع والخامس منهج البحث ونتائجه ، ثم يستعرض الجزء السادس النتائج .

١ - الخلفية والفرضيات :

١/٢ - قانون الرقابة على النقد :

نص قانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م على قيام بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) بفرض رسم كاملة على خدمات المدفوعات التى توفرها لكافة مؤسسات الإيداع (مقاصة الشيكات ، تحويلات غرف المقاصة الآلية التحويلات ، التحويلات البرقية ، معالجة المبالغ المعدنية والورقية ، التسويات وحفظ الأوراق المالية) . وقبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت خدمات السداد موفرة للبنوك الأعضاء دون مقابل ، ولم توفر تلك الخدمات للبنوك غير الأعضاء ، كما أن بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) لم تطالب باسترداد تكاليف توفير تلك الخدمات [٢] . وقد نص قانون الرقابة على النقد على الآتى : (١) تنحدر قيمة الرسوم فى الأجل الطويل ، على أساس التكاليف المباشرة وغير المباشرة والتكاليف المحتسبة بالنسبة للضرائب والعائد على رأس المال ، التى يمكن أن يدفعها بنك الاحتياطى كما لو كان مؤسسة خاصة [٣] . (٢) تسعر الشيكات غير المدفوعة على أساس معدل تسعيرة الاعتمادات (الفيدرالية) . (٣) تخفض الموازنات فى حالة تناقص حجم الخدمات المسعرة على أن ترد الوفورات لخزانة الدولة .

وكان البنك (الفيدرالى) مطالبًا بالبدء فى تسعير خدمات الدفع (السداد) فى مطلع سبتمبر ١٩٨١م . وقد تفاوتت ردود الفعل التنافسية لدى المؤسسات التى كانت تقدم خدمات الدفع تجاه ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . فعلى سبيل المثال أدى تسعير خدمات مقاصة الشيكات إلى دخول (٩٥) مؤسسة محلية فى حلبة المنافسة فى مجال المقاصة ، الأمر الذى أسفر عن خفض حصة البنك (الفيدرالية) فى السوق من (٤٣٪) قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى (٣٣٪) عام ١٩٨٣م (همفرى- ١٩٨٤م) . وأدى ذلك إلى قيام بنك الاحتياطى المركزى بخفض خدماته لتتناسب مع حجم ما تعرض له من خسائر فى خدمات مقاصة الشيكات (فورد [١٩٨٣م]) .

كما تعرضت خدمات الدفع المسعرة إلى منافسة جديدة وإن كانت ضئيلة . فغرفة المقاصة فى البنك (الفيدرالى) (ذات النظام الآلى لتبادل وتسوية الشيكات) كانت مزودة بالشبكة الآلية الوحيدة على المستوى القومى حيث عملت على تصفية كافة التحويلات

الإلكترونية خارج نطاق مدينة نيويورك تقريبًا . وعقب صدور قانون الرقابة على النقد استمر البنك (الفيدرالى) فى دعم عمليات المقاصة حتى منتصف الثمانينيات لتشجيع الإقبال عليها . وبقيت حصته فى السوق فى هذا المجال بنسبة (٩٥٪) (همفرى ١٩٨٤م) (٤) وقد تم الحد من الدخول فى مجال خدمات التحويلات البرقية من خلال القيود التى فرضت على استعمال شبكة المدفوعات بغرض التقليل مما يتعرض له نظام تلك الشبكة من مخاطر . أما الخدمات المسعرة الأخرى ، فقد كانت لها بدائل جديدة قليلة ومباشرة حدّت من تأثير المنافسة التى ترتبت على صدور قانون الرقابة على النقد (ميك كلينتوك ١٩٨٤م) .

٢/٢ - قانون الرقابة على النقد ومكاسب رفع الكفاءة :

حاولت بنوك الاحتياطى (الفيدرالية) رفع كفاءتها تجاوبًا مع ما نص عليه قانون الرقابة على النقد . وقد بدأت العديد من مبادرات رفع الكفاءة تركز على الارتقاء بآلية (أتوماتيكية) الخدمات قبل صدور قانون الرقابة على النقد (٥) . فعلى سبيل المثال أدخلت معدات جديدة ذات سرعة عالية لترتيب الشيكات مما أدى إلى الاقتصاد فى الوقت المخصص للتجهيز وزيادة فى الإنجاز وخفض عدد البنود المرفوضة ، ومن ثم خفض تكلفة معالجة البنود غير المطابقة . كما قامت بقية البنوك بتنفيذ برامج لتحسين الجودة تم بموجبها تخفيض أوجه القصور من أحد عشر فى كل مائة ألف شيك قبل صدور قانون الرقابة على النقد إلى سبعة شيكات بعد صدور القرار (كافالوزو ١٩٧٧م) . كما قام البنك (الفيدرالى) فى كليفلاند بخفض تكلفة تسليم الشيكات وشبكات النقل المصفحة التى بلغت جملة تكاليفها ثلث تكاليف معالجة الشيكات . وقد تحققت وفورات كبيرة بفتح تلك الشبكات للمنافسة من خلال المناقصات . كما قام البنك برفع احتجاجات إلى لجان المرافق العامة عندما لم يتوفر موردون بدلاء مما نتج عنه تخفيض فى حركة نقل الشيكات بين الولايات (بنك كلفلاند الفيدرالى-١٩٨٢م- ص ١٠) . أما بنك أطلانطا (الفيدرالى) فقد أسس نظامًا للإدارة بالأهداف بغرض إشراك موظفيه فى تطوير تلك الأهداف ، وتوليد الأفكار التى تمخضت عن خفض فى التكاليف (بنك أطلانطا الفيدرالى ، ١٩٨١م ، ص ١١) . وقد أعيدت هيكلة برامج تدريب وتعويض الموظفين لتنمية المهارات ومكافأة الموظفين المتميزين فى أدائهم ، كما بدئ فى برامج تحسين التشغيل . فعلى سبيل المثال فإن تحليل الأعباء الإضافية والوظائف المساندة الذى تم عام ١٩٨٢م

قد حدد فرص التحسين في مجالات الحماية وشئون الموظفين والمراجعة ونظم البيانات وعمليات المساندة والبناء والخدمات الداخلية ، مما أدى إلى وفورات بمقدار (١,٨) مليون دولار والاستغناء عن خدمات (٨٠) من العاملين (بنك أطلنطا الفيدرالى- ١٩٨٣م - ص ١٩) .

وعلى الرغم من أن تقارير البنك (الفيدرالى) السنوية زعمت أن هذه المبادرات قد أدت إلى تحسينات ملموسة فى زيادة الإنتاجية ، فقد توصل الاقتصاديون فى البنك (الفيدرالى) إلى حقيقة أن قانون الرقابة على النقد قد زاد من كفاءة عملية مقاصة الشيكات بالتخلص من أسباب عدم تحقيق اقتصاديات الحجم فى هذا النظام ، كما توصلوا أيضًا إلى القليل من الأدلة التى تثبت تحقيق مكاسب أخرى (همفرى - ١٩٨٥م ، بور-١٩٩٣م ، هانكوك-١٩٩٣م) . ومن ناحية ثانية فإن هذه الدراسات قد أدرجت التكاليف المباشرة وغير المباشرة المحملة ضمن مقاييسها الإنتاجية ولم تشتمل على ضوابط تغيير طرق تخصيص التكلفة .

كما كانت الدراسات الأخرى حول أثر المنافسة على كفاءة المؤسسات الحكومية محدودة للغاية . فقد اكتشف كل من كيفر وكرابشين (١٩٨٠م) أن قطاع السكك الحديدية فى كندا يعمل بنفس كفاءة القطاع الخاص المنافس ، وعلى عكس ذلك اكتشف ديفز (عام ١٩٧١م) أن الخطوط الجوية الأسترالية المملوكة للقطاع الخاص تعمل بكفاءة أكثر من مثيلتها التابعة للقطاع العام . وباستثناء الدراسات التى أعدها البنك (الفيدرالى) الأمريكى حول قانون الرقابة على النقد ، فحسب علمنا لم يتناول بحث آخر ما إذا كان إدخال عنصر المنافسة قد أدى إلى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية ولذلك فإن إختبارات الفرض الأول لهذا التأثير كانت :

الفرض (١) : استجاب البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد بزيادة كفاءة الخدمات المسعرة .

٣/٢ - قانون الرقابة على النقد والتغييرات فى تخصيص التكلفة :

توضح البحوث التى أجريت على الصناعات الخاضعة لإشراف الدولة أن المنافسة قد تحفز أيضًا على تحويل التكاليف غير المباشرة إلى صناعات يتحدد السعر فيها على أساس التكلفة زائد تشتمل على هامش ربح أو إلى عمليات احتكارية . فقد قام كل من برايتيفان وبانزار (١٩٨٩م) وبرنان (١٩٩٠م) وسوينى (١٩٨٢م) بإعداد

نماذج نظام المرافق العامة ذات التوجهات التجارية ، وقد أوضحوا أن طرق تخصيص التكلفة قد تشجع هذا المرفق ليخل بقرارات المخرجات و/أو المدخلات لتحويل الأعباء الإضافية إلى القطاع العام . ويوضح نموذج روجرسون (١٩٩٢م) أن مقاولى وزارة الدفاع ممن ينفردون بمقاولات معينة ويمتلكون فى ذات الوقت برامج وسلع أكثر تنافسياً يتوفر لديهم الدافع لتحميل العقود المبرمة مع الوزارة بأكثر مما يجب من الأعباء الإضافية . وبالمثل فإن نماذج الرعاية الصحية توضح أن المستشفيات قد أصبحت لديها الدوافع لتحويل التكلفة من المستفيدين الذين يدفعون ويستردون التكلفة على أساس السعر الثابت الى أولئك الذين يدفعون على أساس التكلفة الفعلية (دارانوف ١٩٨٨م وفوستر ١٩٨٥) .

وعلى العموم فإن الدراسات الميدانية تدعم المزاعم القائلة إن المؤسسات تعدل من ممارساتها المحاسبية لتتمشى مع نظم التسعير واسترداد التكاليف . ويكشف كل من توماس وتونج (١٩٩٢) أن مقاولى وزارة الدفاع يميلون لزيادة استرداد التكاليف بزيادة اعتمادات التقاعد كنسبة من إيرادات عقود وزارة الدفاع ذات الصلة بالعقود التجارية (يقومون بسحب المبالغ الزائدة فيما بعد) . ويخلص كل من كارى (١٩٩٤م) وألدينبيرج وكالبور (١٩٩٧م) إلى أن التغيرات فى السياسات الحكومية الخاصة باسترداد التكاليف دفعت المستشفيات إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بمعزل عن المعدل الثابت لاسترداد التكاليف المعمول به فى إدارات المرضى المنومين ، وتحويل تلك التكاليف إلى إدارات المرضى الخارجيين حيث يعتمد استرداد المبالغ على أساس التكلفة . وبالمثل فقد اكتشف سودر ستروم (١٩٩٠ - ١٩٩٣م) ، أن المستشفيات قد استجابت لما طرأ من تغيير فى نظام الرعاية الصحية لاسترداد التكاليف من نظام التكلفة مع إضافة معدل ثابت للربح إلى أتعاب ثابتة ، واكتشف أن تلك الاستجابة تمثلت فى تعمد تلك المستشفيات تصنيف المرضى وفق التشخيصات ذات المعدلات الأعلى من التكلفة المستردة . وقد اكتشف كل من بلانكارد - شو ونورين (١٩٨٦م) و ألدينبيرج وسودر ستروم (١٩٩٦م) أن المستشفيات تستغل قواعد إعداد الموازنة لتجاوز قيود الإيرادات تحت غطاء استرداد المبالغ على أساس التكلفة . كما كشفت دراسات أخرى فى مجال الرعاية الصحية أن المستشفيات تقوم بتحويل التكاليف بين المستفيدين عن طريق رفع الأسعار لمجموعة منهم فى حين تدفع مجموعة أخرى أقل من

تلك الأسعار (راجع معهد أبحاث فوائد خدمة العاملين ١٩٩٣م) . وعلى أية حال فإن كلاً من أرو وكارلتون وسايدر (١٩٩٥م) لم يتوصل إلى ما يدل على أن متعهدى الاتصالات السلكية واللاسلكية الإقليمية يقومون بتحويل التكاليف من الأعمال الخاصة إلى الأخرى الواقعة تحت إشراف الدولة .

وقد تتواجد دوافع مماثلة ترمى إلى تحويل التكاليف من الخدمات الحكومية المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة إذا ما نص التشريع على تسعير تلك الخدمات بناءً على بيان التكلفة (مكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) . ففى أعقاب صدور قانون الرقابة على النقد اتهمت البنوك التجارية ذات العلاقة مع بنوك أجنبية البنك (الفيدرالى) باستخدام تخصيص التكلفة ليعطى تقارير مغلوطة توضح كلفة أقل مما يجب للخدمات المسعرة (ترايقوس ١٩٨٢م ومير ١٩٨٤م) وقد أدت هذه الاتهامات إلى أن يعقد الكونجرس جلسة استماع ويقوم مكتب المحاسبة العام بالتحقيق فى الأمر ، حيث توصل إلى أنه فى حين أن (١٧) مليون دولار من التكاليف غير المباشرة قد خصصت لخدمة مقاصة الشيكات بدلاً من الخدمات الأخرى ، فإنه لا يستطيع أن يجزم إن كانت تلك التكاليف لمقاصة الشيكات دون القدر المطلوب أم لا ، إذ إنهم لم يراجعوا نظام البنك (الفيدرالى) فى تخصيص التكلفة [٦] . وقد أدت التهم الموجهة إلى البنك (الفيدرالى) - الخاصة بتغيير طرقه فى تخصيص التكلفة ليحسن من موقفه التنافسى فى مجال الخدمات المسعرة- إلى توصلنا للافتراض الثانى بأن :

الفرض (٢) : كان رد فعل البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد هو إعادة تخصيص التكاليف غير المباشرة بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الخدمات غير المسعرة .

٣ - خلفية البحث :

١/٣ - تنظيم بنك الاحتياطى الفيدرالى (البنك المركزى) :

يشتمل بنك الاحتياطى (الفيدرالى) على اثنى عشر بنكًا موزعة على المراكز . وفى حين أن أكبر نشاط يمارسه البنك يتمثل فى تقديم الخدمات للمؤسسات المالية والجمهور ، فإن من بين مهامه أيضًا تقديم خدمات لخزانة الدولة والمؤسسات

الحكومية ، والإشراف على أعمال البنوك الأخرى وتنظيمها ، بالاضافة إلى إشرافه على السياسات النقدية والاقتصادية (٧) .

وتنقسم عمليات بنك الاحتياطى إلى أربع خدمات (السياسات النقدية والاقتصادية ، والخدمات المقدمة لخزانة الدولة والمؤسسات الحكومية ، والخدمات المقدمة للمؤسسات المالية والجمهور ، والإشراف والتنظيم) وتشتمل خدمات البنك أيضًا على خدمات مساندة (عبارة عن خدمات المدخلات الضرورية فى عملية الإنتاج ولكنها لا تتصل مباشرة بالمهام الخدمية الرئيسية الأربع) وخدمات الأعباء الإضافية (وهى عبارة عن خدمات غير ضرورية فى الإنتاج ولكنها لازمة للتأكد من سير التنظيم وفق ماهو مخطط له) (٨) ، وتنقسم خطوط الخدمات إلى قسمين هما : الخدمات ، والنشاطات ، وهى عبارة عن تجميع للعمليات والمراحل المرتبطة ببعضها . فعلى سبيل المثال تشتمل خدمات الشيكات التجارية التى تدخل فى نطاق المؤسسات المالية وخدمات الجمهور على ستة نشاطات هى : المعالجة ، التسويات ، تسويات بنود العائد ، بنود العائد ، التصنيف وفق معدل سعر الفائدة ، خدمات المؤسسات المالية .

٢/٣ - نظام التخطيط والرقابة :

نختبر فرضياتنا باستخدام بيانات تم الحصول عليها من نظام تخطيط ورقابة أنظمة البنك (الفيدرالى) (١٩٩٥م) والذى بدأ تنفيذه بغرض توفير بيانات التكلفة لأغراض الرقابة واتخاذ القرارات الداخلية . ويستخدم النظام طريقة التوزيع التنازلى للتكلفة حيث يتم أولاً تتبع التكاليف المباشرة لكل نشاط (٩) ثم يتم تخصيص التكاليف المساندة للأعباء الإضافية وأنشطة الخدمات وتخصص الأعباء الإضافية الناتجة (التكاليف المباشرة فى الأنشطة الإضافية إضافة إلى أى تكاليف مساندة تم تخصيصها لهذه الأنشطة) للمخرجات من الخدمات . وتجدر الإشارة إلى أن نظام التخطيط والرقابة لا يخصص أى أعباء إضافية للأنشطة ، الأمر الذى ترتب عليه عدم توافر التكاليف الكلية على مستوى الأنشطة .

الجدول رقم (١)

عدد التغييرات فى طرق تخصيص التكاليف غير المباشرة والمساندة فى نظام التخطيط والرقابة فى البنك (الفيدرالى) ما بين الأعوام ١٩٧٧م - ١٩٨٥م

التاريخ	عدد التغييرات على أساس السنة التى تمت فيها الموافقة على التغيير (أ)			عدد التغييرات على أساس السنة التى نفذ فيها التغيير		
	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معًا	أعباء إضافية	التكاليف المساندة	الاثنان معًا
١٩٧٧	-	-	-	-	-	-
١٩٧٨	٣	٢	١	-	-	-
١٩٧٩	-	-	-	٣	٢	١
١٩٨٠	١	١	-	-	-	-
١٩٨١	٢٢	٧	١	١	١	-
١٩٨٢	-	-	١	١٥	-	١
١٩٨٣	-	-	-	٧	٧	١
١٩٨٤	-	٣	-	-	٣	-
١٩٨٥	٣	١	-	٣	١	-

(أ) أخذت تواريخ تغييرات تخصيص التكلفة من تقرير البنك الفيدرالى (١٩٩٥م) وأدلة إجراءات نظام التخطيط والرقابة السنوية . وإذا لم يتوفر تاريخ الموافقة على التغيير فإننا قد افترضنا أن تلك الموافقة قد صدرت فى العام نفسه .

لقد قام البنك (الفيدرالى) بإجراء عدد من التغييرات فى تخصيص التكلفة إبان السنوات المطبق فيها قانون الرقابة على النقد وذلك للوفاء جزئيًا بمتطلبات ذلك القانون المتعلقة بتسعير الخدمات (تقرير البنك الفيدرالى ، ١٩٩٥م ، ص ١١) . ويوضح الجدول رقم (١) عدد ما أجراه البنك من تغييرات فى تخصيص التكلفة فى الفترة ما بين ١٩٧٧م – ١٩٨٥م ، ويتضح من الجدول أن (٧٠٪) من تلك التغييرات تقريبًا تتعلق بالأعباء الإضافية حيث تم تنفيذ ما يزيد عن النصف منها عام ١٩٨٢م (أثناء فترة سريان قانون الرقابة على النقد) . وفى يناير عام ١٩٨٢م أدخل البنك (١٦) تعديلاً على طرق

تخصيص التكلفة المساندة وغير المباشرة . وخلال عام ١٩٨٣م نفذ البنك (١٥) تغييراً (كان قد تمت الموافقة عليها عام ١٩٨١م) .

ويوضح الملحق (أ) الطرق الأولية لتخصيص التكلفة التى استخدمت عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد) وتلك التى استخدمت عام ١٩٨٢م (مابعد صدور القانون المذكور) وقد أثرت التغييرات على نظام حسابات البنك للأعباء الإضافية والتى بلغت نسبتها (٤٦٪) عام ١٩٨٢م . وتم تغيير ٢٢٪ من طرق تخصيص الأعباء الإضافية من أساس «المعدل لكل دولار» إلى أساس معدل الاستخدام . ويعرف المعدل لكل دولار بأنه إجمالى تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة بالإضافة إلى التكاليف المساندة) لكل خدمة مقسوماً على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات . أما طريقة معدل الاستخدام ، والتى استخدمت مرتين خلال العام ولمدة أسبوعين فى كل مرة ، فتوزع التكاليف على أساس نسبة معيارية للتحميل مشتقة من تقديرات المدخلات (مثلاً عدد ساعات العمل غير المباشر المستنفدة فى مساندة المخرجات من كل خدمة) أو المخرجات (عدد القيود المحاسبية ، مثلاً) . وإلى الحد الذى تعكس فيه هذه المسوحات أنماط الاستخدام الفعلية ، فإن التكاليف المخصصة على أساس معدل الاستخدام أكثر دقة من تلك المحددة على أساس المعدل للدولار .

وقد كانت الأسس المعدلة لتخصيص التكلفة لنسبة (٢٤٪) من الأعباء الإضافية أسس حكمية . فقبل صدور قانون الرقابة على النقد تم تخصيص تكاليف توفير الحماية على أساس ساعات العمل المستنفدة فى نشاط الحماية . وبعد صدور ذلك القانون قسمت تكاليف الحماية إلى التكاليف المطلوبة لحماية الأموال (مثل النقود والأوراق المالية) والأخرى المطلوبة لحماية البنك ككل (الممتلكات والموظفين) . وبغض النظر عن التكاليف الفعلية لهذه الأنشطة فقد نصت لوائح البنك بطريقة حكمية على تخصيص ما بين (٥٠- ٧٠٪) من تكاليف الحماية إلى حماية الفئة الأولى (النقد والأوراق المالية) حيث تم تخصيص التكلفة لهذه الفئة لمخرجات الخدمات على أساس صافى المساحة التى تحتلها تلك الفئة بالقدم المربعة . أما تكاليف حماية البنك ككل فقد خصصت على أساس صافى المساحة الكلية بالقدم المربعة التى تستخدمها كافة المخرجات . وأما طريقة تخصيص تكاليف الخدمات الإدارية العامة (التى عرفت بالتكاليف الإدارية التى لا تقتصر على خدمات أو أنشطة بعينها) فقد تم تغييرها من

طريقة المعدل للدولار التى أشرنا لها سابقًا إلى تخصيصات متساوية فى النسبة لأربع مجموعات من الخدمات هى : السياسات النقدية والاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ومؤسسات الدولة ، خدمات نظام المدفوعات ، الإشراف والتنظيم . وأما تكاليف المكتبة التي كانت تخصص في السابق على أساس تقديرات تكلفة الخدمات لأي مخرجات تستخدم هذا النشاط ، فقد تم تخصيصها ضمن تكاليف الخدمات النقدية والاقتصادية . وكما ورد فى دراسة مكتب المحاسبة العامة (١٩٨٥) فإن هذه الأسس الحكمية لتخصيص التكلفة قد تمخضت عن إمكانية ظهور آلية لتحويل التكاليف من الخدمات المسعرة للأخرى غير المسعرة .

٣/٣ - الإحصاءات الوصفية لتوزيع التكاليف :

تستخدم تحليلاتنا بيانات نظام التخطيط والرقابة الربع سنوية التى صدرت فى الفترة ما بين ١٩٧٧ - ١٩٨٥م [١٠] . وحيث إن الأعباء الإضافية لم يقتصر تخصيصها على الأنشطة فقد استخدمنا مخرجات الخدمات كوحدة للتحليل . ويشتمل نظام التخطيط على سلسلة من البيانات الزمنية لأربعة من الخدمات المسعرة (مقاصة الشبكات ، غرف المقاصة الآلية / التحويلات البرقية ، قيود الدفاتر / الأوراق المالية النهائية ، التحصيلات غير النقدية) بالإضافة إلى ثمانى عشرة من الخدمات غير المسعرة فى أربعة خطوط خدمات هى (السياسات الاقتصادية ، خدمات الخزانة العامة ، خدمات الجمهور غير المسعرة ، والإشراف والتنظيم) [١١] . وقد بلغت جملة التكاليف عام ١٩٨٠م بليون دولار ، تمثل التكاليف المساندة وغير المباشرة منها نسبة ٥١٪ . وبلغت نسبة الخدمات المسعرة التى تمت المحاسبة عليها ٤٧٪ من جملة التكاليف ، ٤٥٪ من جملة التكاليف المباشرة . وقد كانت خدمة مقاصة الشيكات هى الأكبر حجمًا حيث بلغت نسبتها ٣٨٪ من التكاليف المباشرة و ٣٥٪ من الأخرى غير المباشرة .

٤ - تحليل التغييرات فى سلوك التكلفة :

يتم اختبار الفرضيات الخاصة برفع الكفاءة وإعادة تخصيص التكلفة من خلال دراسة ما إذا كان سلوك تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة المبلغ عنه والذى كان سائدًا قبل صدور قانون الرقابة على النقد (١٩٧٧م-١٩٨٠م) قد اختلف بعد صدور ذلك القانون وفترة سريانه (١٩٨١-١٩٨٥م) . فالتدنى فى التكاليف المباشرة للخدمات

المسعرة وما اقترن به من زيادة فى التكاليف غير المباشرة للخدمات غير المسعرة ، يدعمان فرض إعادة تخصيص التكلفة (الفرض ٢) ، فى حين أن تناقص تكلفة الخدمات المسعرة مقرونًا بالتكلفة الثابتة للأخرى غير المسعرة يدعمان فرض الكفاءة (الفرض ١) . ومن الصعوبة بمكان أن نعزو النقص فى التكاليف غير المباشرة للخدمات المسعرة وغير المسعرة إلى قانون الرقابة على النقد . كما أن متطلبات التسعير التى نص عليها ذلك القانون لم تؤثر على الخدمات غير المسعرة . والتفسير المعقول لذلك هو إرجاعه إلى عوامل أخرى (تزامنت مع قانون الرقابة على النقد) تسببت فيما حدث من تغييرات .

١/٤ - الطريقة :

لقد أعددنا نماذج لتقدير التكاليف مستخدمين بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد لتقدير التكاليف خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما نتج من خطأ فى تلك التقديرات (الاختلافات بين التكاليف الفعلية والمقدرة) يلفت الانتباه إلى التغييرات فى سلوك التكاليف الواردة فى التقرير . ونقدر أدناه نموذجًا بتوقعات التكلفة المنفصلة لكل خدمة (أربع من هذه الخدمات مسعرة وثمانى عشرة غير مسعرة) مستخدمين الحجم كمتغير مستقل ونموذج الانحدار الذاتى للوسط المتحرك المتكامل (ARIMA) للارتباط الذاتى :

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume }_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume }_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

حيث $cost_{i,t}$ هى إجمالى التكاليف المباشرة المساندة أو الأعباء الإضافية للخدمة *(i)* فى ربع السنة *(t)* وأن volume^k_{it} هى مقياس حجم النشاط *(k)* للخدمة *(i)* فى ربع السنة *(t)* وأن "$\varepsilon_{i,t}$" يمثل خطأ تقديرات نموذج الارتباط الذاتى (١٢) . وقد تم التقدير على أساس استخدام كل نموذج لست عشرة مراقبة ربع سنوية . ويعمل نظام التخطيط والرقابة على تجميع الإحصاءات على مستوى النشاط ولكن وحدة تحليلنا هى الخدمة (١٣) . وبدلاً من أن نختار بعشوائية حجمًا واحدًا لكل نموذج فإننا نستخدم تحليل المقومات الأساسية لخفض أبعاد مقاييس الحجم ، كما أننا قد أبقينا على معدلات جميع العوامل ذات القيمة المميزة الأكثر من واحد ، بالإضافة لمعدلات حساب عامل الحجم لكل خدمة . وقد استخدم الرقم (٢) كأعلى رقم لمعاملات الحجم (فى ٢٧,٣٪ من الخدمات) .

كما تم تقدير المعاملات باستخدام البيانات الربع سنوية خلال الفترة من ١٩٧٧-١٩٨٠م واستخدم النموذج الناتج فى التنبؤ بالتكاليف عن فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد [١٤] . وقد عرفنا الخطأ فى التنبؤ لكل خدمة بأنه الفرق بين التكلفة الفعلية والأخرى المقدرة باستخدام النموذج رقم (١) . كما تم حساب (عشرين) خطأ تقديراً ربع سنوى لكل خدمة . وقد توصلنا إلى أن تقديرات الأخطاء السالبة (الموجبة) تعنى أن تكاليف ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد كانت أقل (أعلى) مما هو متوقع وذلك على أساس سلوك التكلفة فى فترة ما قبل صدور ذلك القرار . كما أعددنا اختبارات إحصائية لمتوسط التغير فى التكلفة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عن طريق وضع معايير لأخطاء التقدير مستخدمين فى ذلك الانحراف المعيارى للبواقى المقدرة للتنبؤات عن فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، بالإضافة إلى القيام بتعديل فترة الثقة لتصحيح التنبؤات خارج فترة التقدير [باتل (١٩٧٦م) وبانكراتز (١٩٨٣م)] . وعلى افتراض أن أخطاء التنبؤ تأخذ شكل المنحنى الطبيعى فإن القيم المعيارية لأخطاء التقدير تأخذ شكل توزيع "t" .

كذلك قمنا باختبار ما إذا كانت مجموعات الخدمات المسعرة وغير المسعرة قد عكست تغييرات فى سلوك التكلفة وذلك بقيامنا بتجميع مفردات إحصاءات " t " مستخدمين المدخل الذى فصّله باتل (١٩٧٦م) . وحيث إن الخدمات تختلف من حيث الحجم (على سبيل المثال ٧٧٪ من تكاليف الخدمات المسعرة كانت تتعلق بمقاصة الشيكات ، فى حين أن نسبة ١١٪ كانت تختص بالقيود فى الدفاتر / الأوراق المالية النهائية والمحصلات غير النقدية مجتمعة) فإن كل قيمة " t " تم ترجيحها بالنسبة المئوية لقيمة النشاط فى الخدمة . وقد تم حساب إحصاءات توزيع "Z " و "$Z_{g,t}$" لكل مجموعة على النحو التالى :

$$z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}\, t_{i,t}}{\left[\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}^{2} \left(k_i / (k_i - 2)\right)\right]^{1/2}}$$

حيث إن g هى مجموعة الخدمات المسعرة (n=4) أو الخدمات غير المسعرة (n=18) و $t_{i,t}$ هى خطأ التنبؤ فى الخدمة "I" خلال ربع السنة "t" فإن "$W_{i,t}$" هى الوزن النسبى للخدمة "i" وأن "R" هى درجات الحرية فى نموذج توقعات التكلفة للخدمة "i" وأن "$Z_{g,t}$" هى التوزيع الطبيعى الأحادى المتقارب إذا كانت أخطاء التقدير مستقلة داخليًا [١٥] .

٤-٢ النتائج :

توضح النتائج الخاصة بإجمالى التكلفة فى الجزء "أ" من الجدول رقم "٢" والشكل (١) أن متوسط أخطاء التنبؤ فى تكاليف الخدمات المسعرة كانت سالبة من الناحية الإحصائية وذلك منذ بداية منتصف عام ١٩٨١م . وعلى عكس ذلك فقد كان متوسط أخطاء التنبؤ فى تكاليف الخدمات غير المسعرة موجبًا من الناحية الإحصائية بعد منتصف عام ١٩٨٢م . وقد بلغ النقص التراكمي المقدر فى تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠) مليون دولار [١٦] (بنسبة ١١٪ من تقديراتنا التراكمية) بعدالسنوات الخمس التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد ، فى حين أن الزيادة المقدرة فى تكاليف الخدمات غير المسعرة بلغ تقريبًا (٩٩) مليون دولار بنسبة (٤٪) . وتدل هذه النتائج على أن قانون الرقابة على النقد كان دافعًا لإدخال تحسينات على الكفاءة فى مجال الخدمات المسعرة ، وقد يكون ذلك دافعًا أيضًا لإعادة تخصيص تكاليف تصل (٩٩) مليون دولار وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة . واتساقًا مع ذلك كانت السلسلة الزمنية بين أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة -٠,٣٤ ($p<0.10$ ، ذات طرف واحد) .

ويشتمل الجزء "ب" من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) على تحليلات التكلفة المباشرة . وابتداء من الربع الثالث من عام ١٩٨١م كانت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة أقل من مما كان متوقعًا بشكل ملحوظ ولكن تغييرات تكلفة الخدمات غير المسعرة لم تكن ذات أهمية تذكر حتى عام ١٩٨٥م ، حتى إن التغييرات فى التكلفة المباشرة (التى لم تتأثر بعمليات تخصيص التكلفة) تعكس التحسينات فى الكفاءة ، حيث يبدو أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إحراز مكاسب تراكمية نتيجة ارتفاع الكفاءة التى بلغت (١٢٢) مليون دولار فى قطاع الخدمات المسعرة (بنسبة ١١٪

من التقديرات التراكمية) مما يدعم الفرض رقم (١) [١٧] . وعلى كل حال فإن قانون الرقابة على النقد كان له أثر ضئيل على كفاءة الخدمات غير المسعرة التى لم تخضع لمتطلبات التسعير التى نص عليها قانون الرقابة على النقد .

ويشتمل الجزء "ج" من الجدول رقم (٢) والرسم البيانى رقم (١) على نتائج التكاليف المساندة . وقد أوضحت الإحصائيات أن تكاليف الخدمات المسعرة أقل مما كان متوقعًا منذ منتصف عام ١٩٨١م إلى الربع الأول من عام ١٩٨٥م حيث بلغ تقدير معدل النقص التراكمى (٢٠) مليون دولار تقريباً (٣٪) . وفاقت التكاليف فى الخدمات غير المسعرة التوقعات عام ١٩٨٢م حيث زادت التكاليف التراكمية بمقدار (٧٠) مليون دولار (١٥٪) ، وعلى الرغم من أن الخطأ فى التقديرات جاء سالبًا فى مجال الخدمات المسعرة وموجبًا بالنسبة لغير المسعرة فإنه لا يوجد عامل ارتباط بين الأخطاء ($r=0.05, p=0.41$ ، ذات طرف واحد) الأمر الذى لا يوفر دليلاً على تحويل التكلفة .

ويتضمن الجزء (د) من الجدول رقم (٢) والرسم البيانى رقم (١) نتائج دراسة الأعباء الإضافية . وقد كانت أخطاء التقديرات للخدمات المسعرة سالبة من الناحية الإحصائية ، وذلك اعتباراً من منتصف ١٩٨١م ، حيث بلغت التخفيضات التراكمية المقدرة (١٣٥) مليون دولار (١٨٪) . أما الخدمات غير المسعرة فقد عكست تقديراتها أخطاء إحصائية موجبة اعتباراً من ١٩٨٢م ، وأخطاء تقديرات تراكمية حيث بلغت جملتها (٨٤) مليون دولار تقريباً (١١٪) . كما جاء عامل ارتباط السلاسل الزمنية بين خطأ التقديرات فى تكاليف الخدمات المسعرة والخدمات الأخرى غير المسعرة سالبًا من الناحية الإحصائية ($r= -0.44, p<0.02$ ، ذات طرف واحد) وكان ذلك متسقًا مع بعض التغيير فى تكاليف الخدمات المسعرة الذى تم التوصل إليه بإعادة تخصيص الأعباء الإضافية لخدمات غير مسعرة .

الجدول رقم (٢)

أخطاء تقديرات التكلفة الربع سنوية لخدمات البنك (الفيدرالي) المسعرة وغير المسعرة عقب صدور قانون الرقابة على النقد . تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه ليغطي الفترات الربع سنوية الست عشرة السابقة على صدور قانون الرقابة على النقد .

(الربع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م)

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume}_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume}_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}$$

بالنسبة للخدمة خلال ربع السنة t, حيث أعد نموذج الخطأ على نمط الانحدار الذاتي ، تم حساب أخطاء التقديرات خلال الفترات العشرين الربع سنوية (من الربع الأول من عام ١٩٨١م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٥م) بعد صدور قانون الرقابة على النقد :

$$\textit{forecast error}_{i,t} = \textit{actual cost}_{i,t} - \textit{expected cots}_{i,t}$$

العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)

التاريخ	الخدمات المسعرة ($n = 4$)		الخدمات غير المسعرة ($n = 18$)	
	المتوسط	المتوسط التراكمي	المتوسط	المتوسط التراكمي
81-1	748	748	-119	- 119
81-2	444	1.192	-63	- 182
81-3	-1.716***	-525	-321	- 503
81-4	-3.921***	-4.445***	-329	- 833
82-1	-4.176***	-8.621***	-101***	- 934
82-2	-4627***	-13.248***	-103***	- 1.037 **
82-3	-3.788***	-17.036***	308***	- 729 ***
82-4	-2.717***	-19.753***	460***	- 270 ***
83-1	-4.671***	-24.424***	124***	- 146 ***
83-2	-4.472***	-28.896***	354***	208 ***
83-3	-4.292***	-33.188***	481***	68 ***
83-4	-4.559***	-37.747***	344***	1.033 ***
84-1	-4.947***	-42.694***	256***	1.289 ***
84-2	-4.981***	-47.675***	673***	1.963 ***
84-3	-5.172***	-52.847***	657***	2.620 ***
84-4	-3.642***	-56.489***	940***	3.560 ***
85-1	-4.287***	-60.777***	215***	3.775 ***
85-2	-3.762***	-64.539***	541***	4.316 ***
85-3	-3.531***	-68.070***	484***	4.800 ***
85-4	-1.928***	-69.907***	679***	5.480 ***
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)				
81-1	446	446	-46	-46
81-2	49	495	-3	-49
81-3	-822**	-327	-127	-177
81-4	-1.705***	-2.032***	-30	-206

تابع الجدول رقم (٢)

82-1	-2.053***	-4.085***	-215	-421
82-2	-2.552***	-6.637***	-168	-590
82-3	-2.235***	-8.872***	-116	-706
82-4	-1.610***	-10.481***	-68	-774
83-1	-1.559***	-12.040***	-175	-949
83-2	-1.509***	-13.550***	1	-948
83-3	-1.331***	-14.880***	19	-929
83-4	-1.692***	-16.573***	-36	-966
84-1	-1.940***	-18.512***	-95	-1.060
84-2	-2.028***	-20.541***	7	-1.053
84-3	-2.179***	-22.719***	-46	-1.099
84-4	-1.516***	-24.235***	68	-1.031
85-1	-1.803***	-26.038***	-128	-1.159
85-2	-1.731***	-27.769***	55***	-1.104*
85-3	-1.635***	-29.404***	48***	-1.056**
85-4	-1.206**	-30.610***	110***	-947***

العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)

81-1	129	129	-51	-51
81-2	400	529	-44	-95
81-3	-201***	328	-77	-173
81-4	-552***	-224***	-67	-240
82-1	-718***	-941***	74***	-166**
82-2	-753***	-1.695***	50***	-116***
82-3	-861***	-2.556***	81***	-34***
82-4	-574***	-3.130***	169***	135***
83-1	-743***	-3.873***	293***	428***
83-2	-399***	-4.272***	320***	747***
83-3	-325***	-4.597***	240***	987***
83-4	-390***	-4.987***	249***	1.236***
84-1	-408***	-5.394***	298***	1.534***
84-2	-390***	-5.785***	377***	1.911***
84-3	-425***	-6.210***	422***	2.333***
84-4	-49***	-6.259***	457***	2.790***
85-1	18***	-6.241***	284***	3.074***
85-2	353	-5.887***	311***	3.386***
85-3	270	-5.617***	249***	3.635***
85-4	602	-5.015***	234***	3.869***

العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)

81-1	217	217	-17	-17
81-2	-104	114	-14	-31
81-3	-1.017***	-903	-108	-139
81-4	-2.084***	-2.987***	-218*	-358
82-1	-1.885***	-4.873***	68***	-290*
82-2	-2.029***	-6.902***	67***	-223***
82-3	-1.534***	-8.436***	370***	147***
82-4	-1.427***	-9.863***	397***	544***
83-1	-1.864***	-11.727***	188***	732***
83-2	-1.980***	-13.706***	204***	936***
83-3	-2.037***	-15.743***	393***	1.328***
83-4	-1.922***	-17.665***	320***	1.649***
84-1	-2.115***	-19.780***	234***	1.883***
84-2	-2.198***	-21.978***	440***	2.323***
84-3	-2.235***	-24.213***	442***	2.765***
84-4	-1.757***	-25.970***	596***	3.361***

تابع الجدول رقم (٢)

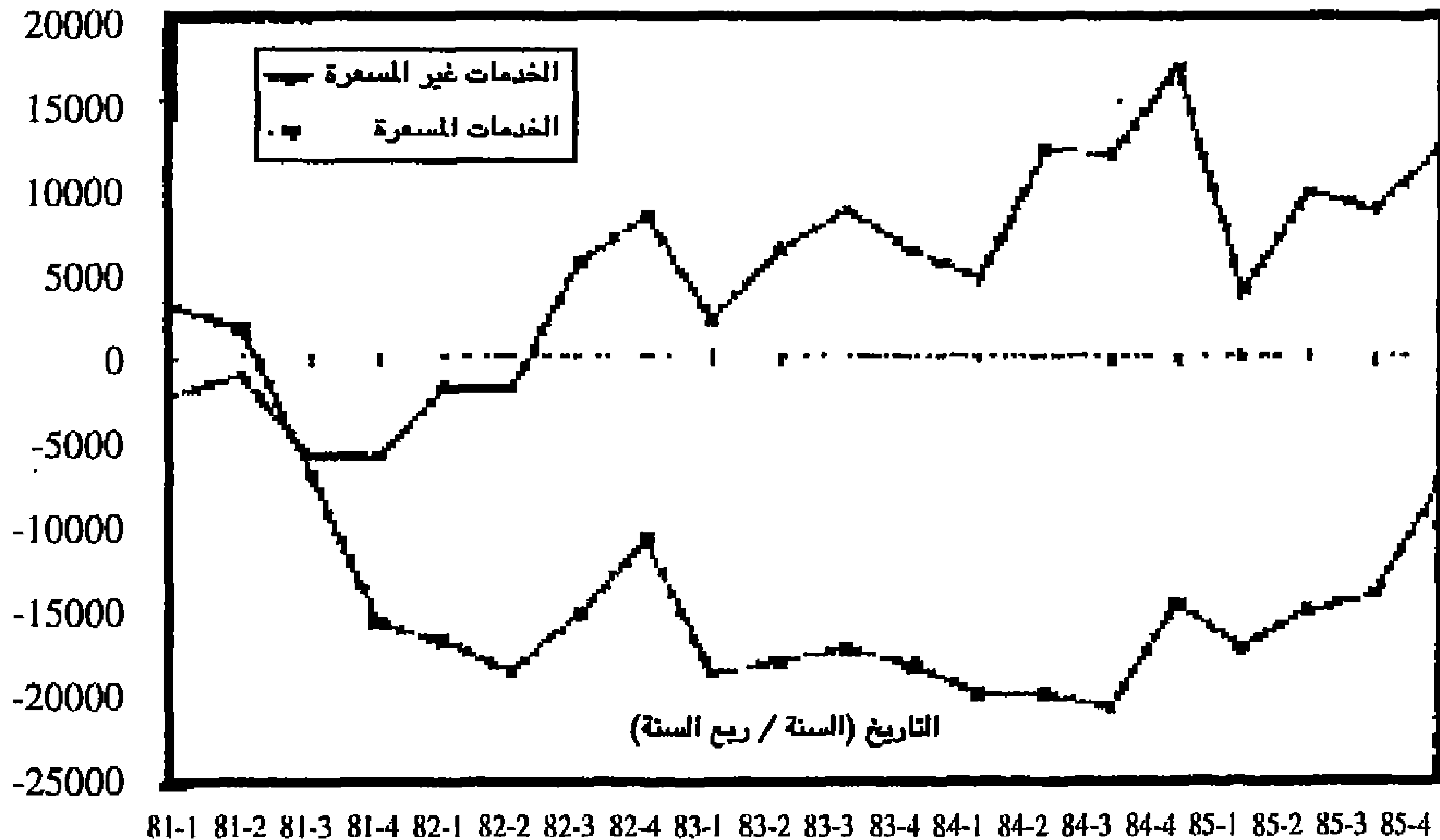
85-1	-2.254***	-28.224***	210*	3.570***
85-2	-2.270***	-30.494***	299	3.870***
85-3	-2.027***	-32.521***	321	4.191***
85-4	-1.207**	-33.729***	494***	4.685***

*,**,*** دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و(١٠٪) (في طرفين) على التتالى باستخدام القيمة المعيارية (Z) المرجحة . وتم حسابها على افتراض أن إحصائيات (t) الأحادية التى تم تجميعها مستقلة وإحصائيات (t) من نماذج الانحدار الأحادى تم وزنها وفق النسبة المئوية للدولارات فى كل خدمة . وتم حساب إحصائيات (Z) لكل مجموعة كما يلي :

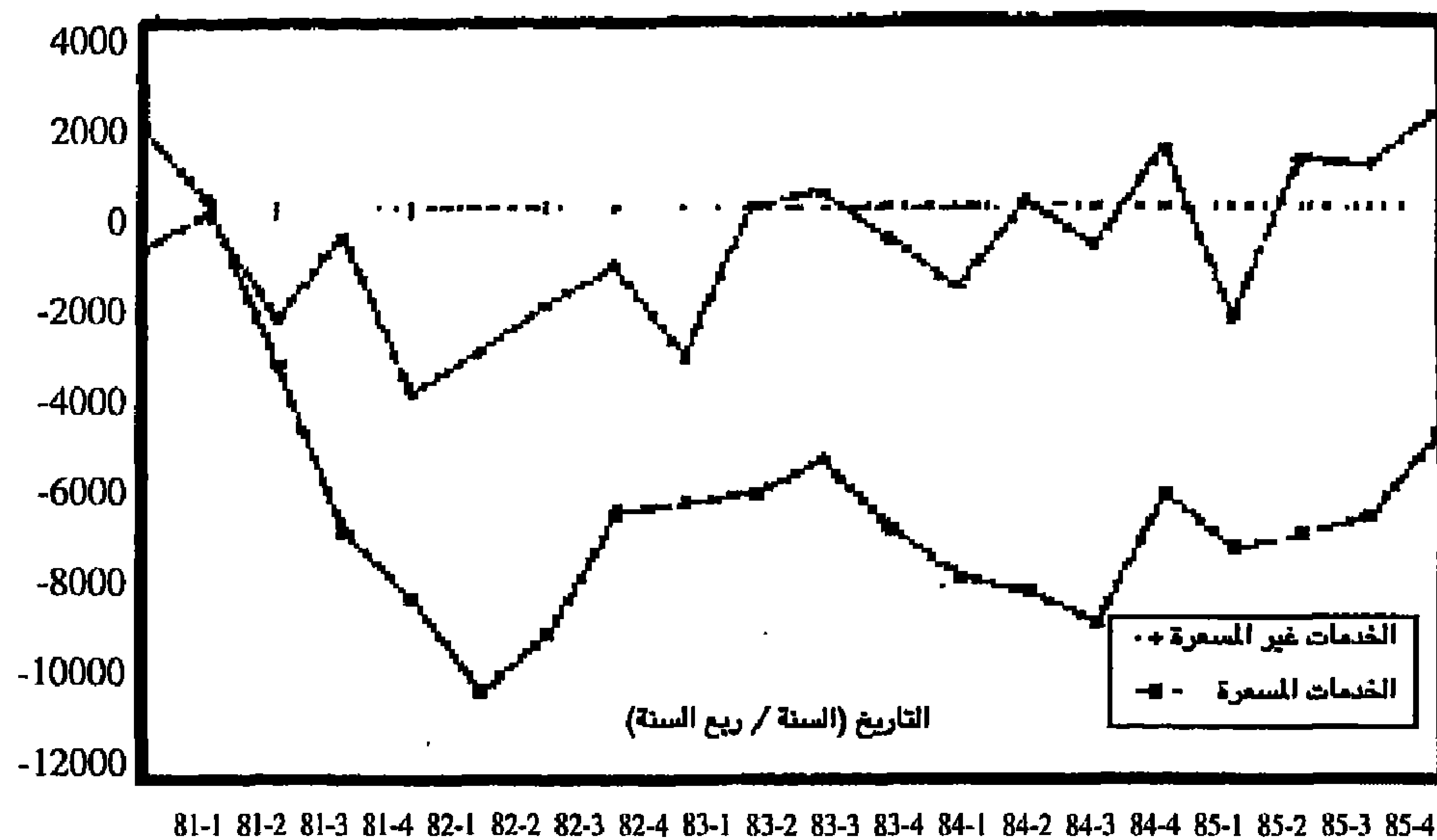
$$z_{g,t} = \frac{\sum_{i=1}^{n} w_{i,t}\, t_{i,t}}{\left[\sum_{i+1}^{n} w_{i,t}^{2}\,(k_i / (k_i - 2))\right]^{1/2}}$$

حيث إن "g" هى مجموعة الخدمات المسعرة (n =4) أو غير المسعرة (n =18) ti,t هى إحصائية بالخطأ فى تقدير الخدمة "i" خلال الربع من السنة "t"، "$w_{i,t}$" هو الوزن النسبى للخدمة "i" فى ربع السنة "t" و (K) هى درجة حرية نموذج التوقعات للخدمة "i" . ولم يتم وزن المتوسطات والمتوسطات التراكمية .

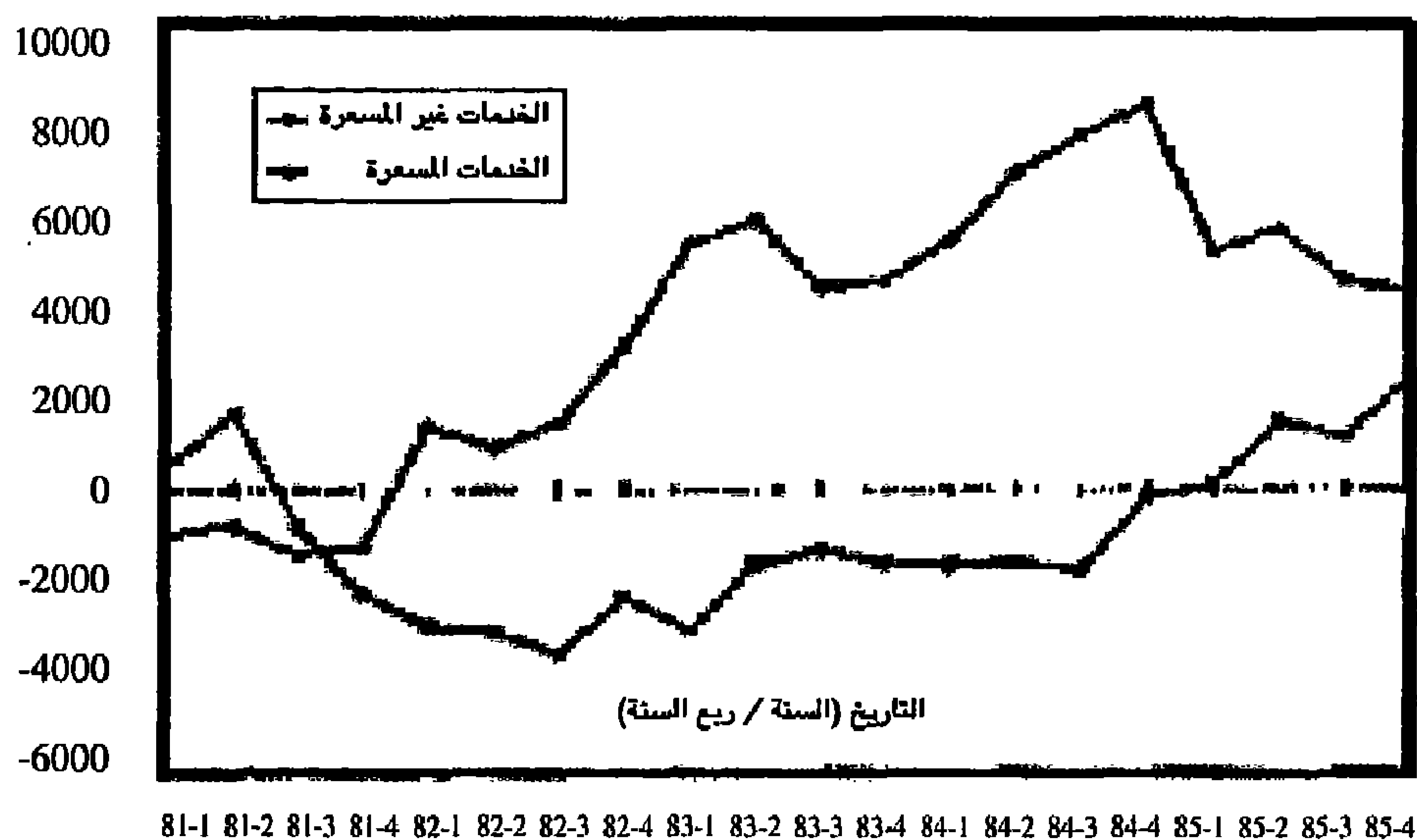
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)



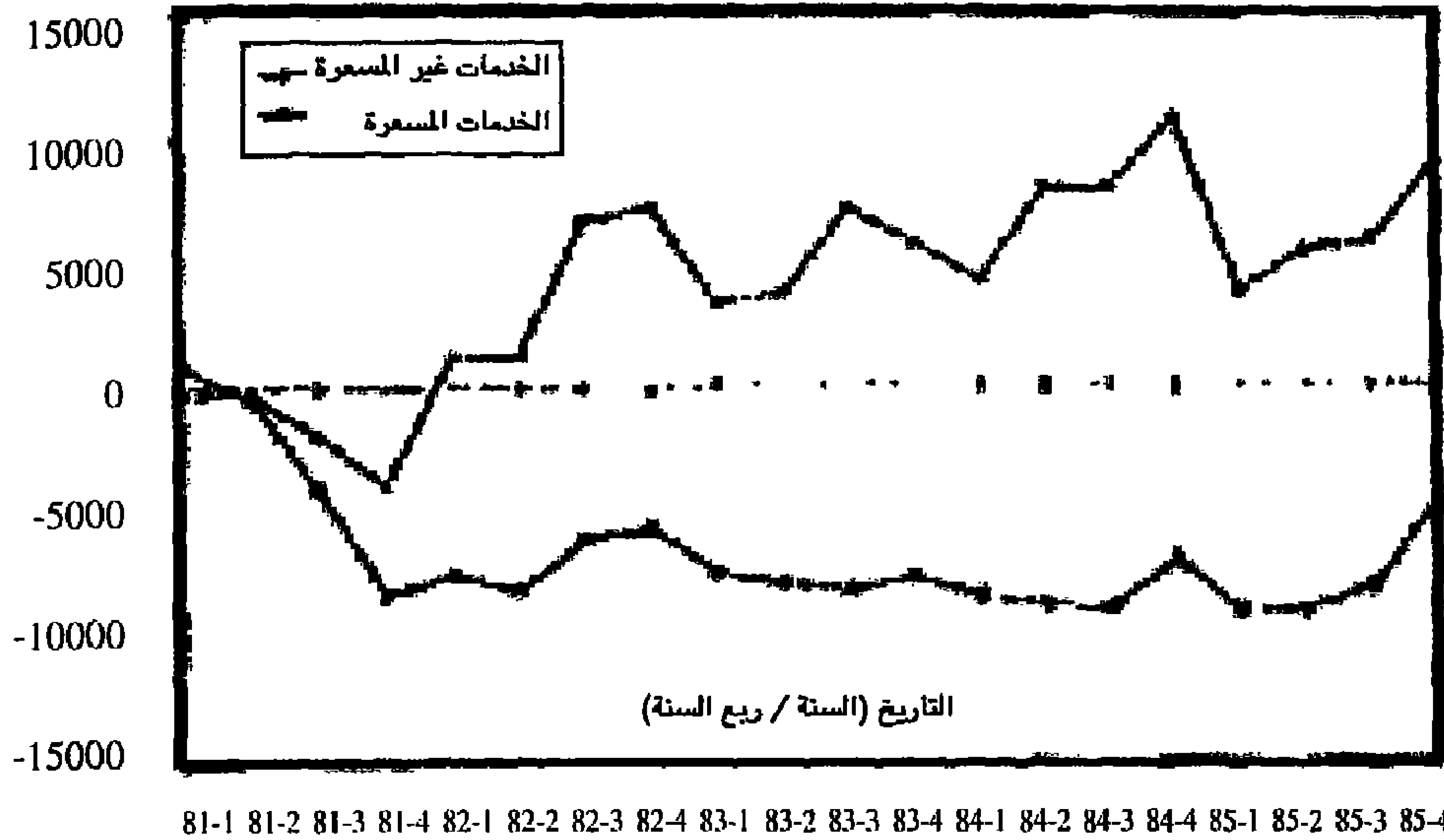
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)



العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)



أخطاء تقديرات تكلفة خدمات البنك (الفيدرالى) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل أخطاء التقديرات (التكلفة الفعلية– التكلفة المقدرة) الموضحة فى الرسومات متوسط أخطاء التقديرات من الجدول رقم (٢) مضروبة فى عدد خدمات كل فئة (n=4) للخدمات المسعرة و (n-18) للخدمات غير المسعرة .

٣/٤ – النتائج المتعلقة بالخدمات المسعرة كل على حدة :

إن التحليل المجمع فى الجدول رقم (٢) يحجب تأثيرات المستويات المختلفة للمنافسة بين الخدمات الأربع المسعرة . فقد أدى التسعير إلى خفض حصة البنك فى سوق مقاصة الشيكات بما يعادل (٢٥٪) (من ٤٣٪ إلى ٣٣٪) ، لكنه لم يترك تأثيرًا على حصص البنك بالنسبة لمعرفة المقاصة الآلية (٩٥٪ قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) . وبلغت التحويلات البرقية (٦٧٪) قبل صدور القانون مقابل ٦٤٪ بعد صدوره) أو الخدمات المسعرة الأخرى (التى ظلت محتكرة من قبل البنك تقريبًا خلال فترتى ما قبل وبعد صدور قانون الرقابة على النقد) (همفرى ١٩٨٤م ومك كلينتوك ١٩٨٤م) .

وتختبر التحليلات المعروضة فى الجدول رقم (٣) ، والرسم رقم (٢) ما إذا كانت الاستجابات لقانون الرقابة على النقد قد تفاوتت وفقًا لمستويات المنافسة التى واجهتها كل خدمة من الخدمات المسعرة . فأخطاء التقديرات فى تكلفة كل واحدة من الخدمات الأربع المسعرة تكشف تخفيضات كبيرة فى إجمالى تكاليف مقاصة الشيكات ، حيث

بلغت تخفيضات التكلفة المقدرة (٣٥٦) مليون دولار تقريباً (١٩٪ من تقديراتنا) . كما جاءت تكاليف التحصيلات غير النقدية دون التوقعات ، ولكن تكاليف القيودات / الأوراق المالية النهائية تختلف عن التوقعات بصورة عامة . وكانت معاملات ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات فى خدمات تصفية الشيكات والأخرى فى خدمات التحصيلات غير النقدية والقيودات/الأوراق المالية النهائية (٠,٦٥) و (٠,٤٩) ($p < .05$ ذات طرف واحد) على التوالى . وفى مقابل ذلك جاءت تكاليف مقاصة وتحويلات البنك البرقية أكبر مما كان متوقعاً بعد تطبيق قانون الرقابة على النقد ، حيث بلغ مقدار أخطاء التقديرات الموجبة (٩٦) مليون دولار تقريباً (٣٥٪) ، بالإضافة لذلك فإن معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين الأخطاء المتوقعة فى تكاليف تصفية الشيكات ومقاصة وتحويلات البنك البرقية بلغ ($p< 0.01$-0.69 – ذات طرف واحد) مما يدل على أن تأثير قانون الرقابة على النقد على سلوك التكلفة قد ارتبط بمدى المنافسة (وما نتج من أسعار منخفضة فى السوق) التى واجهت الخدمتين .

ويتضمن الجزء (ب) من الجدول رقم (٣) ، والرسم البيانى رقم (٢) تحليل التكلفة المباشرة . وبصورة عامة كانت أخطاء التقديرات فى التكلفة سالبة فى بداية عام ١٩٨٢م ولكن أهميتها الإحصائية تختلف بين الخدمات . فمن الناحية الإحصائية بدأت الأخطاء السالبة فى تقديرات خدمة مقاصة الشيكات خلال الربع الأخير من عام ١٩٨١م واستمرت حتى عام ١٩٨٥م حيث بلغت تخفيضات التكلفة التراكمية المقدرة (٩٧) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٠٪) . كما كانت التكاليف المباشرة فى خدمة التحصيلات غير النقدية دون المتوقع خلال الفترة بين الربع الثالث من عام ١٩٨١م والربع الثالث من عام ١٩٨٣م وتوقفت عند هذا التاريخ . وكانت أخطاء التقديرات فى تكاليف القيود / السندات النهائية ومقاصة وتحويلات البنك البرقية غير ذات أهمية من الناحية الإحصائية ($p>0.10$ – ذات طرفين) [١٨] . فإذا كانت التغييرات فى سلوك التكاليف المباشرة قد عكست تغييرات فى الكفاءة ، فإن قانون الرقابة على النقد قد دفع مديرى البنك (الفيدرالى) لزيادة كفاءتهم فى مجالات خدمات مقاصة الشيكات الأكثر تنافساً ولكن ظلت تأثيراته ضعيفة فى المجالات الأخرى .

ويتضمن الجزء (ج) من الجدول رقم (٣) والرسم البيانى رقم (٢) نتائج التكاليف المساندة ، حيث يتضح أن أخطاء تقدير تكاليف مقاصة الشيكات سالبة منذ أواخر عام ١٩٨١م وخلال الفترة التى تلته ، فى حين أن الأخطاء فى تكاليف المقاصة/التحويلات البرقية كانت موجبة منذ منتصف عام ١٩٨١م وحتى نهاية عام ١٩٨٥م . وبلغت التكاليف المساندة (٦٦) مليون دولار تقريباً بنسبة (١٧٪) أقل مما كان متوقعاً فى

مقاصة الشيكات و (٤٠) مليون دولار بنسبة (٤٩٪) أعلى مما كان متوقعًا فى تكاليف المقاصة والتحويلات . وكانت أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة الأخرى أكثر تواضعًا ، حيث عكست كل من القيود / الأوراق المالية النهائية أخطاء تقديرات موجبة أثناء عام ١٩٨١م وبداية ١٩٨٢م ثم أخطاء أخرى غير ذات أهمية فيما بعد . كما أن التحصيلات غير النقدية عكست أخطاء سالبة فى التقديرات من أواخر عام ١٩٨١م وخلال فترة مبكرة من عام ١٩٨٣م . وتدل هذه النتائج على أن ما يصل إلى نسبة (٦١٪) من التخفيضات فى التكاليف المساندة فى مجال خدمات مقاصة الشيكات قد تكون بسبب التغييرات فى الحسابات والتى أدت إلى إعادة تخصيص التكلفة لخدمات المقاصة الآلية / الحوالات البرقية (٤٠ مليونًا من الدولارات كزيادة تراكمية فى تكاليف مقاصة الشيكات / الحوالات البرقية مقسومة على (٦٦) مليون دولار عبارة عن النقص التراكمى فى تكاليف مقاصة الشيكات الآلية/ الحوالات البرقية) . ويدعم هذه النتيجة الارتباط السالب الجوهرى بين أخطاء التقديرات) لتكاليف مقاصة الشيكات ومقاصة / تحويلات البنك البرقية ($r= 0.42, p< 0.05$ ، ذات طرف واحد) . [١٩]

وأخيراً فإن نتائج الأعباء الإضافية قد عرضت فى الجزء "د" من الجدول رقم (٣) والرسم البيانى رقم (٢) . وللمرة الثانية جاءت أخطاء التقديرات فى مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ($p> 0.10$ ، ذو طرفين) وذلك بدءًا من منتصف عام ١٩٨١م ، حيث بلغ النقص التراكمى المقدر فى التكاليف (١٣٤) مليون دولار تقريبًا (٢٤٪) . كما أن أخطاء التقديرات فى القيود/ الأوراق المالية النهائية والتحصيلات غير النقدية لم تكن جوهرية عند مستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) ، وبلغ معامل ارتباط السلاسل الزمنية بين أخطاء التقديرات فى تكاليف مقاصة الشيكات والأخرى فى تكاليف القيود / الأوراق المالية النهائية والتحصيلات غير النقدية ٠,٥٨ ($p< 0.01$ ذات طرف واحد) و ٠,٢٧ ($p< 0.15$ ذات طرف واحد) على التوالى . كما أن نتائج مقاصة وتحويلات البنك البرقية كانت مختلطة مع وجود أخطاء تقديرات موجبة ($p> 0.01$ ذات طرفين) أثناء بعض الفترات الربع سنوية لعامى ١٩٨٢م و ١٩٨٣م بالإضافة إلى وجود أخطاء فى التقديرات غير ذات أهمية ($p>0.10$ ذات طرفين) خلال الفترات الربع سنوية الأخرى . وعلى أية حال فإن خطأ التقديرات التراكمى فى تكاليف خدمات المقاصة / التحويلات البرقية بمستوى ثقة ١٠٪ (ذات طرفين) لم يكن جوهريًا . وعلى الرغم من أن الارتباط بين تصفية الشيكات وخدمات المقاصة /التحويلات البرقية كان سالبًا ($r = -0.27, p < 0.15$ ذات طرف واحد) ، إن خطأ التقديرات الضئيل فى المقاصة/ التحويلات البرقية يفسر القليل نسبيًا من التخفيض فى الأعباء الإضافية الخاصة بمقاصة الشيكات [٢٠] .

الجـدول رقـم (٣)

أخطاء تقديرات تكلفة بنك الاحتياطى (الفيدرالى) لكل من خدمات البنك المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد .

تمت صياغة نموذج التوقعات أدناه للست عشرة فترة الربع سنوية قبل صدور القانون (الربع الأول من بداية عام ١٩٧٧م إلى الربع الأخير من عام ١٩٨٠م) :

$$\text{Cost}_{i,t} = \alpha_i + \beta_i^1 \text{ volume }_{i,t}^1 + \ldots + \beta_i^k \text{ volume }_{i,t}^k + \varepsilon_{i,t}^k$$

بالنسبة للخدمة i خلال ربع السنة t أعد نموذج الخطأ كعملية انحدار ذاتى . وتم حساب أخطاء التقديرات خلال العشرين فترة الربع سنوية بعد صدور قانون الرقابة على النقد كالآتى :

$$\textit{Forecast error}_{i,t} = \textit{actual cost}_{i,t} - \textit{expected cots}_{i,t}$$

التاريخ	أخطاء تقديرات مقاصة الشيكات	أخطاء تقديرات التحويلات الآلية/ البرقية	أخطاء تقديرات القيودات/ السندات النهائية	أخطاء تقديرات التحصيلات غير النقدية
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)				
81-1	1.267	594	1.048*	81
81-2	126	769	1.205*	-323
81-3	-9.406***	1.893*	1.411*	-764*
81-4	-17.658***	2.052*	949	-1.025**
82-1	-21.222***	4.470***	849	-801*
82-2	-22.545***	4.592***	348	-901*
82-3	-19.433***	4.964***	183	-867*
82-4	-15.350***	5.226***	238	-984*
83-1	-22.673***	5.488***	-437	-1.060*
83-2	-22.362***	6.048***	-666	-907*
83-3	-20.677***	5.108***	-1.003	-596
83-4	-.21.629***	5.169***	-1.368	-410
84-1	-23.023***	5.020***	-1.501	-283
84-2	-22.728***	4.908***	-1.472	-633
84-3	-23.611***	4.927***	-1.385	-620
84-4	-19.365***	6.604***	-1.254	-553
85-1	-21.574***	6.294***	-1.403	-466
85-2	-20.267***	7.121***	-1.259	-643
85-3	-19.223***	6.996***	-1.291	-605
85-4	-14.191***	8.201***	-1.068	-652
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)				
81-1	1.290	174	268	51
81-2	44	171	199	-217
81-3	-3.033**	170	132	-558**
81-4	-6.407***	93	139	-646**
82-1	-7.450***	164	-252	-671**
82-2	-9.027***	67	-432	-817**

تابع الجدول رقم (٣)

82-3	-7.599***	5	-482	-864**
82-4	-4.994***	18	-511	-952**
83-1	-4.845***	183	-582	-992**
83-2	-4.491***	76	-722	-899**
83-3	-3.709***	-113	-749	-751
83-4	-4.971***	-330	-841	-628
84-1	-6.245***	-91	-865	-559
84-2	-6.077***	-318	-965	-752
84-3	-6.359***	-469	-1.110	-777
84-4	-4.666***	383	-1.021	-759
85-1	-5.384***	-178	-965	-685
85-2	-5.117***	-67	-944	-796
85-3	-4.751***	-134	-886	-768
85-4	-3.026	-130**	-810	-859

العمود ج : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)

81-1	-30	126	426*	-7
81-2	656	319	705**	-78
81-3	-2.817***	10128*	970*	-84
81-4	-4.423***	1.539**	803*	-126*
82-1	--5.767***	2.030***	958*	-92
82-2	-5.624***	2.031***	701	-121*
82-3	-5.751***	1.957***	512	-163**
82-4	-4.797***	2.133***	527	-158*
83-1	-5.501***	2.399***	268	-140*
83-2	-4.534***	2.760***	249	-70
83-3	-4.337***	2.954***	83	0
83-4	-4.330***	2.747***	-9	32
84-1	-3.711***	2.081***	-65	65
84-2	-3.384***	1.822***	61	-61
84-3	-3.624***	1.869***	114	-58
84-4	-2.160***	1.814***	200	-52
85-1	-2.576***	2.524***	151	-26
85-2	-1.567***	2.752***	304	-76
85-3	-1.523***	2.598***	99	-94
85-4	-111	2.571***	22	-73

العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)

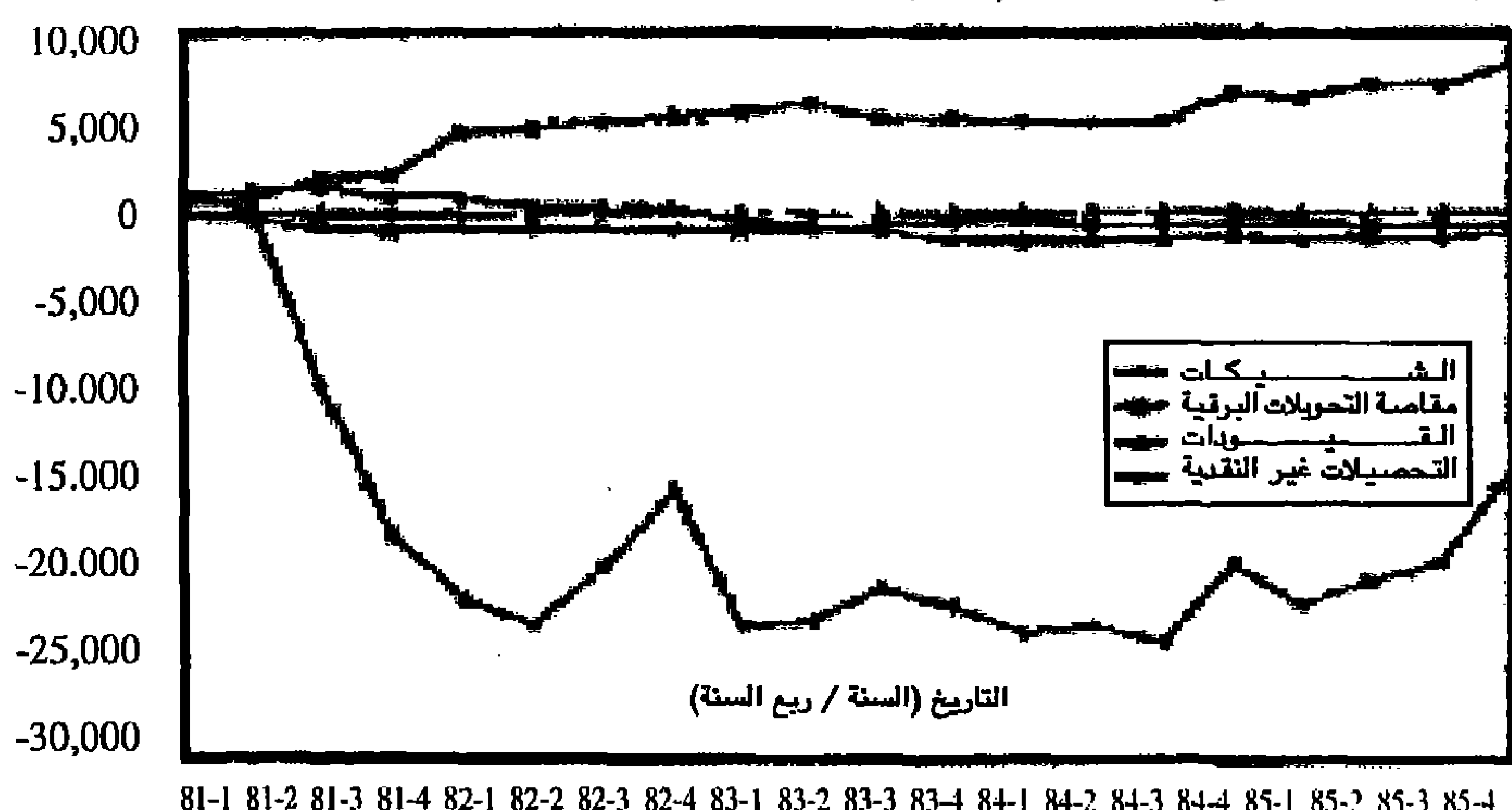
81-1	354	179	345	-8
81-2	-419	-173	289	-111
81-3	-3.774**	-357	299	-236**
81-4	-7.270***	-665	-3	-398***
82-1	-8.603***	1.137**	131	-206
82-2	-8.751***	730	62	-159
82-3	-7.067***	854	137	-60
82-4	-6.525***	725	210	-118
83-1	-8.310***	1.017*	8	-171
83-2	-8.810***	1.120*	-51	-178
83-3	-7.940***	107	-200	-115
83-4	-7.769***	540	-365	-93
84-1	-8.009***	102	-465	-88
84-2	-8.228***	37	-468	-139
84-3	-8.446***	-77	-308	-110
84-4	-6.882***	278	-388	-85

تابع الجدول رقم (٣)

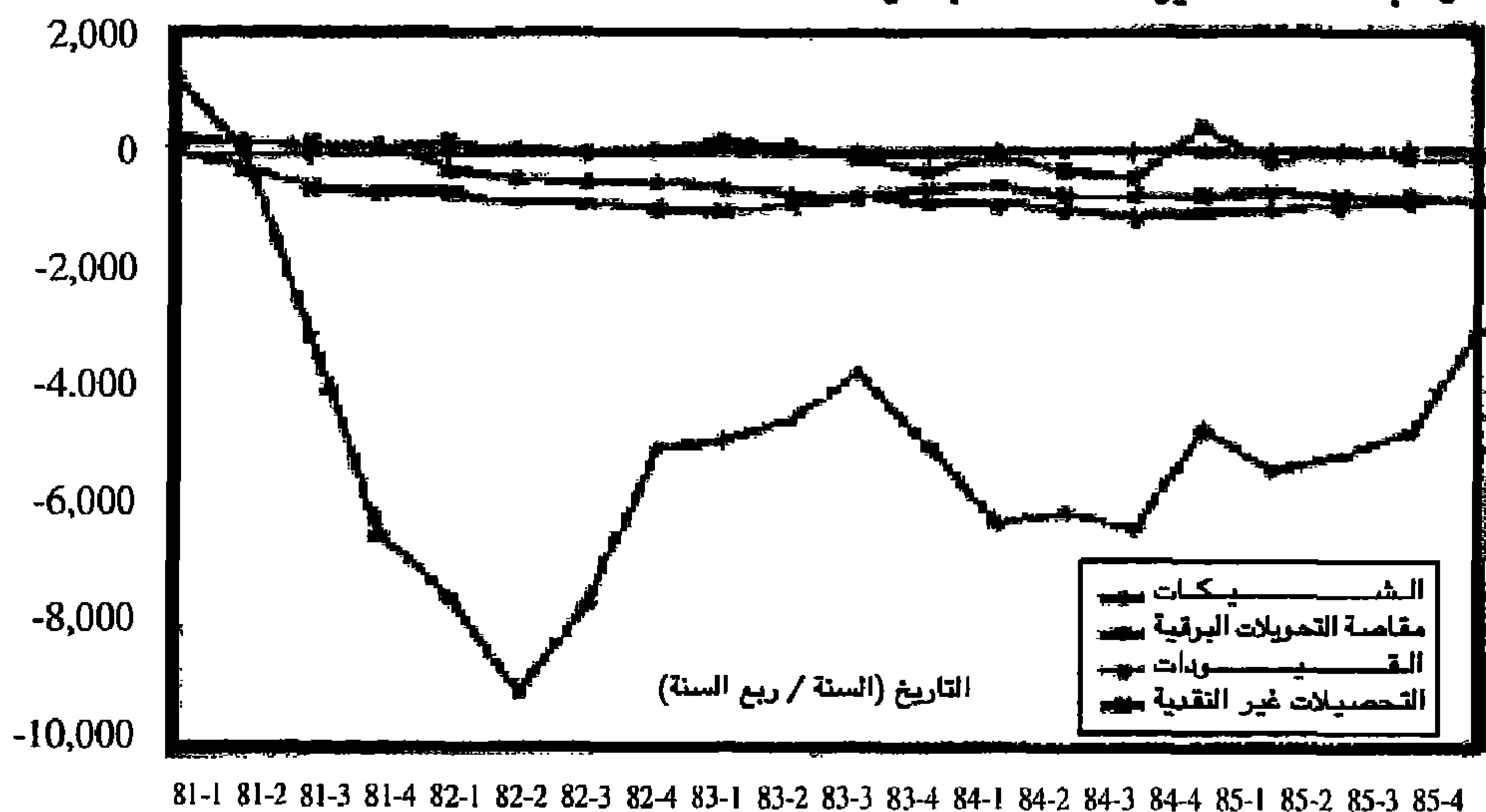
85-1	-8.308***	-87	-499	-122
85-2	-7.967***	-398	-560	-156
85-3	-7.164***	-376	-432	-136
85-4	-4.960***	453	-201	-122

*,**,*** دلالة إحصائية عند المستويات (١٪) و (٥٪) و(١٠٪) (فى طرفين) على التتالى باستخدام القيمة المعيارية (Z) .

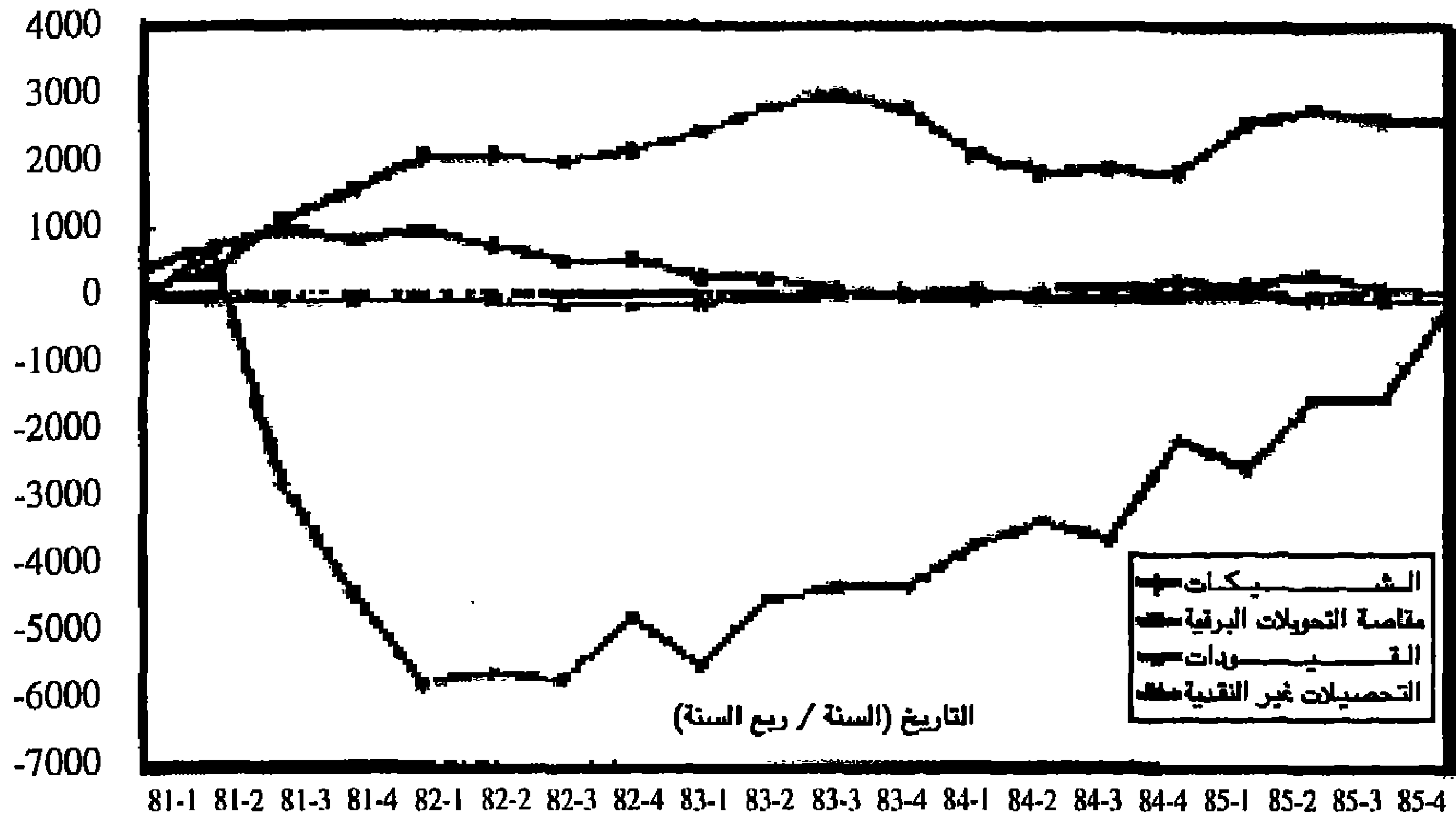
العمود أ : أخطاء تقديرات التكلفة الإجمالية (000 $)



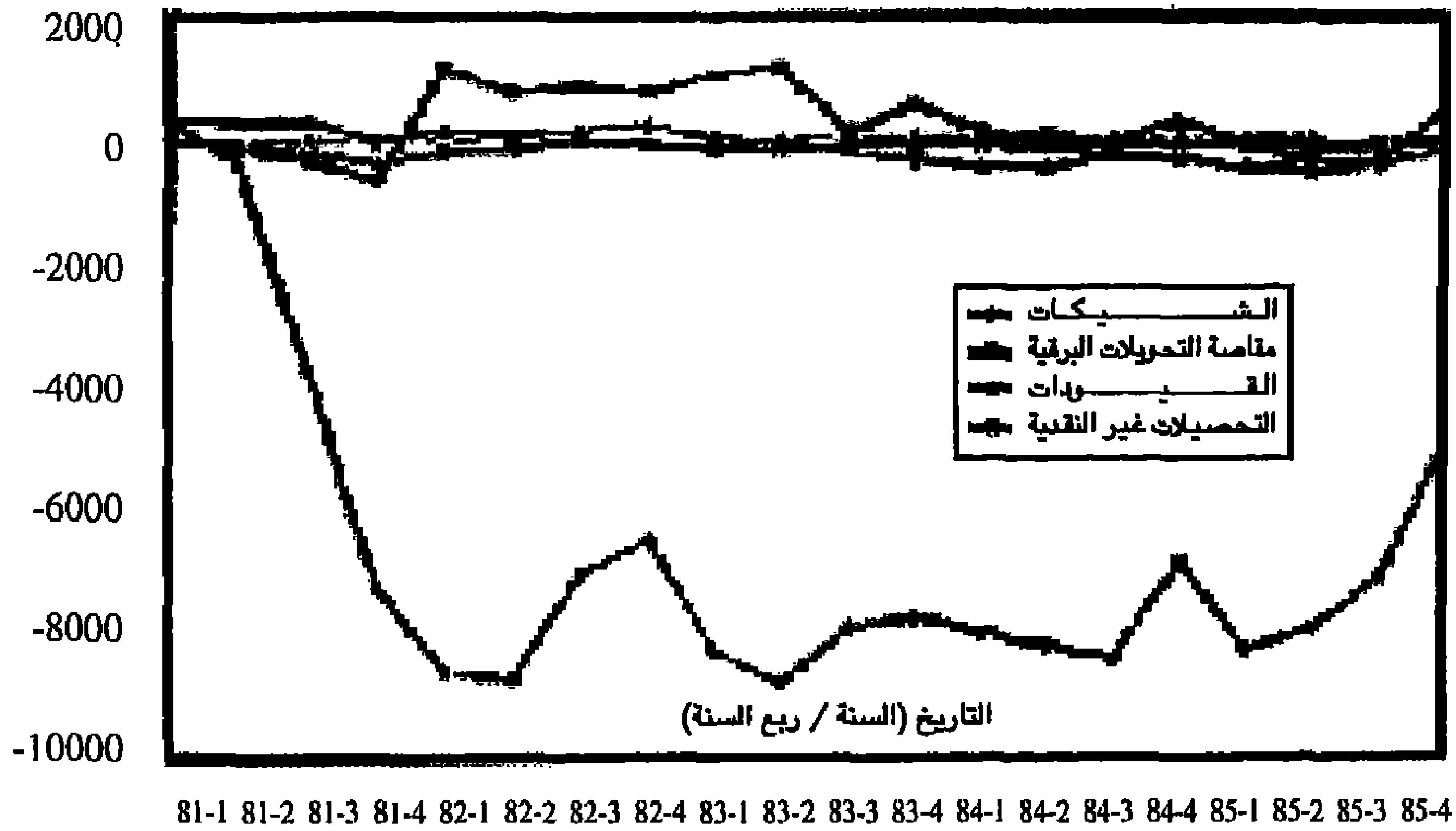
العمود ب : أخطاء تقديرات التكلفة المباشرة (000 $)



العمود جـ : أخطاء تقديرات التكلفة المساندة (000 $)



العمود د : أخطاء تقديرات تكلفة الأعباء الإضافية (000 $)



أخطاء التقديرات لكل من خدمات البنك (الفيدرالى) المسعرة على حدة عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . أخطاء التقديرات (التكاليف الفعلية - التكاليف المقدرة) الموضحة بالأرقام تقابل أخطاء التقديرات الواردة فى الجدول رقم (٣) .

٥ - تحليل التغيرات فى تخصيص الأعباء الإضافية :

ربما يمكن شرح ما توصلنا إليه بأن الأعباء الإضافية التى تم التبليغ عنها قد انخفضت فى الخدمات المسعرة وزادت فى الخدمات غير المسعرة على أساس طرق التكاليف المعدلة أو التغييرات التفاضلية فى الكفاءة بين الخدمات المسعرة وغير المسعرة التى غيرت التخصيصات النسبية للأعباء الإضافية أو لكليهما معاً .

وفى هذا الجزء نحاول التمييز بين تخصيص التكلفة وتفسيرات الكفاءة الناجمة عن التغييرات فى سلوك الأعباء الإضافية . ويقارن تحليلنا بين الأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمات لو أن البنك (الفيدرالى) استعمل أسس التحميل التى كان يتبعها قبل صدور قانون الرقابة على النقد [٢١] . فإذا كان البنك قد قام بتحويل الأعباء الإضافية عن طريق تغيير أسس المحاسبة ، فإن التخصيصات الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) يجب أن تكون بعد صدور قانون الرقابة على النقد أدنى (أعلى) من التخصيصات عن طريق أسس التحميل ما قبل صدور القانون وذلك بعد التحكم فى الاستخدام الكفء لأسس التحميل .

وتفحص اختباراتنا الاختلافات بين الأعباء الإضافية المحملة لكل خدمة على أساس فعلى وتلك الأعباء بعد إعادة حسابها عقب صدور قانون الرقابة على النقد (مستخدمين أسس التخصيص التى كانت مستخدمة قبل القانون المذكور) . وقد استمدت الأعباء الإضافية الفعلية من الفترة التى تلت تطبيق قانون الرقابة على النقد من نظام تخطيط ورقابة الأنظمة بالبنك (الفيدرالى) . وقد تم حساب الأعباء الإضافية المعاد حسابها باستخدام أسس التخصيص المطبقة فى فترة ما قبل قانون الرقابة على النقد والكميات الفعلية المستنفدة خلال فترة ما بعد القانون . وتم حساب معدلات تحميل الأعباء الإضافية المعاد حسابها فى كل ربع سنة بعد قانون الرقابة على النقد عن طريق قسمة الأعباء الإضافية الفعلية على الاستخدام الفعلى من أسس التخصيص قبل قانون الرقابة على النقد . واستخدمت هذه المعدلات لتخصيص الأعباء الإضافية على مخرجات الخدمات كل على حدة على أساس استخدامها الفعلى لأسس التخصيص قبل صدور القانون . وإذا كانت مكاسب الكفاءة قد أدت نفس التأثير على أسس التخصيص للاستهلاك قبل وبعد صدور القانون ، فإنه يمكن أن ترجع الاختلافات بعد

صدور القانون بين الأعباء الإضافية الفعلية والمقدرة إلى التغييرات في طرق تخصيص التكلفة [٢٢] .

ولا نستطيع أن نحدد بدقة ما كان يجب أن تكون عليه التكاليف بعد صدور القانون؛ إذا ما استخدمنا أسس تخصيص التكلفة التى كانت مستخدمة قبل صدور القانون وذلك بسبب غياب البيانات حول الاستخدام الفعلى للقليل من أسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وحتى يتسنى لنا توفير تقديرات أكثر دقة لتخصيصات للأعباء الإضافية باستخدام الطرق المحاسبية المبكرة ، قمنا بوضع تقديرات باستخدام النموذج التالي مستخدمين فى ذلك بيانات ما قبل صدور القانون :

$$actual\ overhead_{i,t} = \alpha_i + \beta_i\ reconstructed\ overhead_{i,t} + \varepsilon_{i,t},$$

فالأعباء الإضافية المعاد حسابها في النموذج عبارة عن تقديراتنا للأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمة " i " خلال الربع" t " من السنة عن طريق استخدام بيانات ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد وأسس تخصيص الأعباء الإضافية . أما الأعباء الإضافية الفعلية فهى تمثل التكاليف الفعلية المخصصة للخدمة " i " خلال الربع من السنة " t " من الفترة ما قبل صدور القانون . وأما الرموز $\varepsilon_{i,t}$ فهى المصطلح المعبر عن خطأ التقديرات حيث تستخدم فى ذلك طريقة تحليل الانحدار من الدرجة الأولى . وقد استخدمت المعاملات فى هذا النموذج لإدخال تعديلات بسيطة على الأعباء الإضافية المعاد حسابها [٢٣] . وتمثل قيمة "الأعباء الإضافية" الناتجة عن تقديرنا لما كان سيخصص من هذه التكاليف للخدمات المسعرة وغير المسعرة من الفترة ١٩٨١م – ١٩٨٥م إذا كان البنك الفيدرالى) قد استخدم طرق تخصيص التكلفة التى كانت مستخدمة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تمت اختبارات الفروق بين الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات بعد صدور القانون والأخرى المتوقعة خلال تلك الفترات الربع سنوية طبقًا للأسلوب الموضح فى الجزء (٤-١) .

أما متوسط التغيرات فى الأعباء الإضافية فى الجزء "أ" من الجدول رقم (٤) ، والرسم البيانى رقم (٣) فكانت سالبة بوجه عام وجوهرية ($p<0.01$ ، ذات طرفين) فى الخدمات المسعرة خلال الفترة من (١٩٨٢– ١٩٨٤م) . وقد كان مجموع النقص فى الأعباء الإضافية المقدرة والمخصصة للخدمات المسعرة ١٧مليون دولار تقريباً (٣٪) من

مجموع الأعباء الإضافية المقدمة والمخصصة) ، أما مجموع الزيادة المقدر فى الخدمات غير المسعرة فقد كان ١٧,٤مليون دولار تقريبًا (٣٪) [٢٤] . وتمشيًا مع ما جاء فى الافتراض رقم (٢) فإن هذه النتائج تدل على أن قانون الرقابة على النقد قد دفع إلى إعادة تخصيص الأعباء الإضافية وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة بعد فرض الرقابة من أجل تنسيق التحسينات فى التشغيل .

ويتضمن الجزء "ب" من الجدول رقم (٤) والرسم البيانى رقم (٣) التغيرات المقدرة فى التكلفة للخدمات الأربعة المسعرة كل على حدة . وقد جاءت التقديرات فى تكاليف مقاصة الشيكات سالبة من الناحية الإحصائية ، فى حين كانت التغيرات فى تقديرات الخدمات الأخرى إيجابية . فالنقص التراكمى فى الأعباء الإضافية (لمقاصة الشيكات) والبالغ تقريبًا ٣٥ مليون دولار (٨٪) يختلف عن الزيادة التراكمية المقدرة بمبلغ (١٢) مليون دولار (١٢٪) لخدمات المقاصة/التحويلات و (٣) ملايين دولار (٩٪) لقيود الدفاتر/السندات النهائية و(٣) مليون دولار (١٣٪) لخدمات التحصيلات غير النقدية . بالإضافة لذلك فإن التغييرات المقدرة فى الأعباء الإضافية لخدمات مقاصة الشيكات توضح علاقة ارتباط سالبة ($p < 0.05$, ذات طرف واحد) مع خدمات المقاصة / التحويلات ($r=-0.45$) القيود / السندات النهائية ($r=-0.57$) وخدمات التحصيلات غير النقدية ($r=-0.54$) . هذه النتائج متمشية على الأقل مع جزء من التغيير فى الأعباء الإضافية الناشئة من إعادة تخصيص التكاليف بتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومع خدمات مقاصة الشيكات (التى واجهت المنافسة) إلى أخرى مسعرة (واجهت نسبيًا القليل من المنافسة فى السوق) [٢٥] .

الجدول رقم (٤)

تقديرات التغييرات الربع سنوية للأعباء الإضافية فى خدمات الاحتياطى (الفيدرالى) المسعرة وغير المسعرة بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وقد تم حساب التغييرات المقدرة عن العشرين فترة الربع سنوية عقب صدور قانون الرقابة على النقد (الربع الأول من عام ١٩٨٠م إلى الربع الرابع من عام ١٩٨٥م) كما يلى :

$$overhead\ allocation\ change_{i,t} = actual\ overhead_{i,t} - expected\ overhead_{i,t}$$

الأعباء الإضافية المتوقعة هى مبلغ الأعباء الإضافية التى كانت ستخصص للخدمة بعد صدور قانون الرقابة على النقد إذا ما احتفظ البنك (الفيدرالى) بأسس تخصيصات ما قبل صدور القانون . وقد أدخلت تعديلات طفيفة على مبالغ الأعباء الإضافية لمواجهة عدم قدرتنا على تكرار التخصيصات ما قبل صدور القانون ، مستخدمين بيانات نظام التخطيط والمراقبة .

العمود أ : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة وغير المسعرة ($ 000)				
التاريخ	الخدمات المسعرة ($n = 4$)		الخدمات غير المسعرة ($n = 18$)	
	المتوسط	المتوسط التراكمى	المتوسط	المتوسط التراكمى
81-1	-7	-7	10	10
81-2	-14	-20	-1	9
81-3	-28	-48	-3	6
81-4	-91	-139	-11	-5
82-1	-425***	-563***	96***	91**
82-2	-326***	-889***	64***	155***
82-3	-401***	-1.290***	88***	243***
82-4	-454***	-1.744***	88**	330***
83-1	-339***	2.083***	74	404***
83-2	-265***	-2.348***	48	452***
83-3	-617***	2.088***	139**	591***
83-4	-542***	-2.966***	126*	717***
84-1	-289***	-3.507***	73	790***
84-2	-380***	-3.796***	98	887***
84-3	-182***	-4.176***	59	946***
84-4	-419***	-4.358***	116	1.062***
85-1	81	-4.777***	-13***	1.049***
85-2	106	-4.696***	-33***	1.016**
85-3	214**	-4.591***	-42***	973
85-4	123	-4.377***	-4***	969
		-4.254***		

العمود ب : تقديرات تغييرات تكاليف الأعباء الإضافية ، للخدمات المسعرة الفردية (000 $)

التاريخ	التغيير فى مقاصة تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى التحويلات البرقية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى قيودات الدفاتر السندات النهائية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية	التغيير فى التسهيلات غير النقدية فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية
81-1	70	-16	-46	-35
81-2	202	-143**	-116**	3
81-3	232	-278**	-79	14
81-4	-28	-253***	-53	-27
82-1	-2.275***	633***	-103	47**
82-2	-1.960***	477***	21	157***
82-3	-2.186***	300***	53	228***
82-4	-2.500***	350***	115*	219***
83-1	-2.729***	871***	286***	214***
83-2	-2.888***	1.238***	417***	171***
83-3	-2.948***	68	287***	123***
83-4	-2.987***	569***	199***	51***
84-1	-2.083***	697***	203***	27
84-2	-2.747***	902***	213***	111***
84-3	-2.275***	1.000***	403***	144***
84-4	-2.874***	856***	214***	127***
85-1	-1.358***	1.203***	321***	155***
85-2	-1.179***	1.203***	207***	190***
85-3	-875**	1.202***	329***	197***
85-4	-1.674***	1.647***	346***	173***

*,**,*** جوهرية إحصائيًا عند مستويات ١٪ ، ٥٪ ، ١٠٪ على التوالى (طرفان) وتم حساب الاختبارات فى الجزء (أ) باستخدام القيمة المعيارية "Z"من المرجحة وفى ظل افتراض استغلال إحصاءات t التى تم تجميعها . راجع الجدول رقم (٢) بخصوص المعادلة التى استخدمت لحساب إحصاءات Z . ولم يتم ترجيح المتوسط أو المتوسطات التراكمية فى الجزء "أ" . كذلك تم حساب الاختبارات فى الجزء "ب" باستخدام إحصاءات Z .

وعلى كل حال فمن الممكن أن تكون التغييرات فى التخصيص قد عكست المجهودات الرامية إلى تحسين دقة التكاليف التى تتضمنها التقارير أكثر من كونها قد هدفت إلى تحويل التكاليف . ولتقديم الدليل على ما إذا كانت المنافسة قد دفعت البنك (الفيدرالى) إلى تحويل الأعباء الإضافية إلى عمليات أقل منافسة أجرينا دراسة حول ربط التغييرات فى تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية ومستوى المنافسة فى السوق التى واجهتها بنوك الاحتياطى فى المراكز . فقد اقتضت سياسات البنك (الفيدرالى) قيام كل فرع من فروعه فى المراكز باسترداد القيمة الكاملة لكل خدمة مسعرة ، على أن يلبى فى ذات الوقت متطلبات المنافسة الخارجية (همفرى ١٩٨٤م ، ومكتب المحاسبة العامة ١٩٨٥م) ، وإذا كان البنك الفيدرالى قد استخدم التغيرات فى تخصيص التكلفة لتحويل التكاليف من الخدمات الأكثر تنافسًا إلى الأخرى الأقل منافسة (ومن ثم خفض أسعار تلك الخدمات فى السوق) ، فقد كان من المفترض أن تصبح الأعباء الإضافية أقل مما

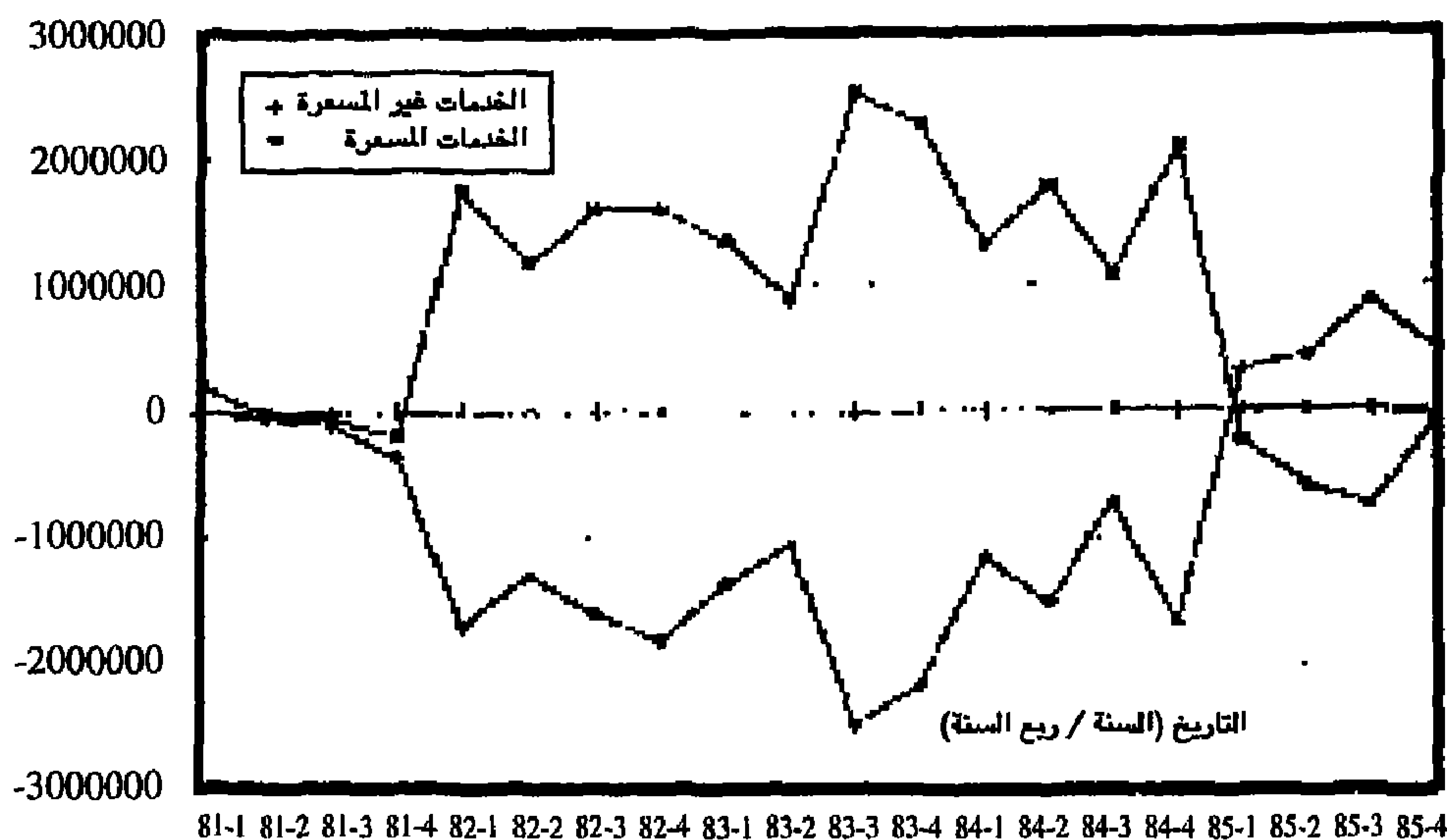
هو متوقع فى السوق ، وأن تواجه الخدمات [٢٦] منافسة أكبر وأعلى مما هو متوقع فى الأسواق للخدمات ذات مستويات المنافسة المنخفضة . وإذا لم تكن التغييرات فى تخصيص الأعباء الإضافية ذات صلة بمستوى المنافسة فى السوق ، فقد تعكس هذه التغيرات بدقة أكثر تخصيص – بدلاً من تحويل – التكاليف .

لقد قمنا بقياس المنافسة في مجال خدمة مقاصة الشيكات (الخدمة الأكثر منافسة) حيث استخدمنا معدل تركز فى أربع مؤسسات تجارية وقياس عكسى للمنافسة يفترض أن الأسواق الأكثر تركيزاً أقل منافسة . وقد استخدمنا الودائع تحت الطلب فى أكبر أربعة بنوك غير (فيدرالية) كبسط لمعدل التركز (CR4) باعتبارها بديلاً لعملية مقاصة الشيكات التي يقوم بها منافسو البنك (الفيدرالى) (بنوك مراسلة) [٢٧] فهناك ما يفوق نسبة ٩٠٪ من البنوك التى تستخدم متطلبات مقاصة الرصيد لكى تحملها على خدمات مقاصة الشيكات بدلاً من المطالبة برسوم مباشرة (همفرى ١٩٨٤م) . وتستخدم البنوك المراسلة الفوائد المتحصلة من مقاصة أرصدة الاستثمار لتغطية تكلفة مقاصة الشيكات . ويتم الحصول على الأرصدة المصفاة من الودائع تحت الطلب المقيدة لحساب البنوك المحلية . وقد قمنا بحساب الودائع تحت الطلب (CR4) لكل مركز (فيدرالى) على النحو التالى :

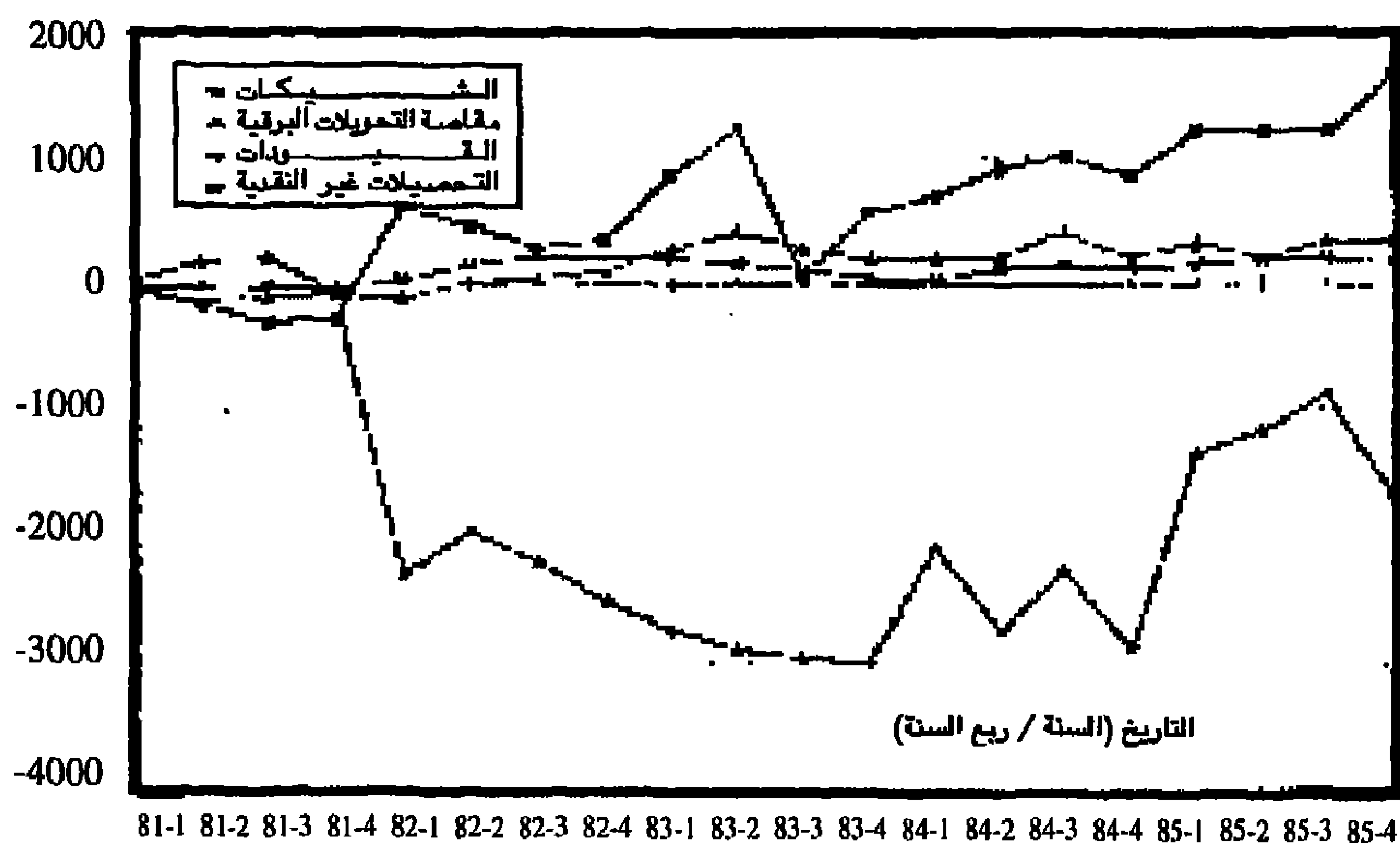
$$CR4_{d.t} = \frac{\sum_{i=1}^{4} \textit{demand deposits}_{i,t}}{\sum_{i=1}^{n\lambda} \textit{demand deposits}_{i,t}},$$

فـى المعادلة أعلاه استخدم الحرف " d " ليرمز إلى منطقة البنك (الفيدرالى) والحرف " t " للسنة المعنية والحرفان nd لعدد البنوك فى المنطقة (بما فى ذلك البنك الفيدرالى) كما أن البسط يرمز إلى حصة البنوك الأربعة فى السوق (باستثناء البنك الفيدرالى) التى تم قياسها بالودائع تحت الطلب لدى البنوك الأخرى [٢٨] . وقد تم حساب معدلات منفصلة للودائع تحت الطلب بصورة منفصلة لكل سنة من السنوات ١٩٨١م – ١٩٨٥م – وتدل المعدلات أو النسب الكبيرة على وجود أسواق أكثر تركيزاً أو أقل منافسة [٢٩] .

العمود أ : التغييرات فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة (000 $)



العمود ب : التغييرات فى تخصيص تكاليف الأعباء الإضافية الفردية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة (000 $)



تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى خدمات الاحتياطى (الفيدرالى) عقب صدور قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨٠م . وتمثل تغييرات الأعباء الإضافية (الأعباء الإضافية الفعلية – الأعباء الإضافية المقدرة مستخدمين أسس التخصيص ما قبل صدور القانون) متوسط تغييرات الأعباء الإضافية من الجدول رقم ٤ (الجزء أ) مضروبًا فى عدد الخدمات فى كل فئة (n=4 للخدمات المسعرة n=18 للخدمات غير المسعرة) . وتقابل تغييرات تخصيصات الأعباء الإضافية فى الجزء «ب» تغييرات الأعباء الإضافية الواردة فى الجدول رقم (٤) ، الجزء «ب» .

ويوضح الجدول رقم (٥) معاملات ارتباط سبيرمان بين معدل التركز *CR4* والتغيرات المقدرة فى تخصيص الأعباء الإضافية من نموذج الأعباء الإضافية المعاد حسابها . وبموجب فرضية تحويل التكلفة فإن على المراكز التى تواجه منافسة أكبر أن تعكس تخفضيات أكبر فى الأعباء الإضافية – وقد قمنا باختبار ذلك من خلال تقديراتنا للارتباط بين النسبة المئوية السنوية للتغييرات فى تخصيص التكلفة بالنسبة للبنوك الفيدرالية فى المراكز ومعدل التركز *CR4* فى كل مركز .

خلال السنوات الخمس كان الارتباط موجبًا بين التغييرات فى التكاليف المحملة على خدمة مقاصة الشيكات ومعدل التركيز (CR4) وكان عند مستوى معنوية ٠,٠٦ أو أكبر (طرف واحد) معنويًا من الناحية الاقتصادية خلال ثلاث سنوات ، وهذا يعنى أن التركيز الأقل (المنافسة العالية) فى مقاصة الشيكات قد صاحبتها أعباء إضافية أقل مما هو متوقع . وعلى عكس ذلك فإن كافة الارتباطات بين معدل التركز (*CR4*) وتغيرات التقديرات فى الأعباء الإضافية للخدمات الأخرى المسعرة كانت سالبة منذ عام ١٩٨٢م وما تلاه (تركيز أقل ومن ثم منافسة أعلى فى مقاصة الشيكات مصحوبة بأعباء إضافية أكبر مما كان متوقعًا فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة) . وعلى الرغم من أن الارتباطات فى مجال الخدمات الأخرى المسعرة تكشف عن أهمية إحصائية مختلطة (ترجع جزئيًا لصغر حجم العينة) ، فإن الارتباط بين متجمع التغييرات فى تقديرات الأعباء الإضافية المخصصة ومعامل التركيز (*CR4*) لمتوسط مقاصة الشيكات خلال السنوات الخمس هو ٠,٥٢ ($p < 0.05$ ، ذات طرف واحد) و–٠,٤٢ ، ($p < 0.10$ ، طرف واحد) فى الخدمات المسعرة الأخرى . إن الارتباطات الإيجابية فى مقاصة الشيكات والأخرى السالبة فى الخدمات المسعرة تدل على أن

الأعباء الإضافية قد حولت من الخدمات المسعرة المنافسة للأخرى غير المنافسة . ورغم أننا قد توقعنا أن تكون الارتباطات فى الخدمات غير المسعرة سالبة إلا أنها جاءت مختلطة وغير جوهرية من الناحية الإحصائية . ولعل الدليل الوارد فى الجدول رقم (٥) يوفر دعماً جزئيًا للمزاعم القائلة بأن المنافسة تقف وراء دوافع المؤسسات الخاضعة لإشراف الدولة والدوائر الحكومية لتحويل التكاليف من العمليات المنافسة إلى الأخرى غير المنافسة ، كما يتمثل ذلك فى عملية تحويل التكلفة من مقاصة الشيكات إلى الخدمات الأخرى المسعرة .

الجدول رقم (٥)

معاملات الارتباط القطاعية بين نسب التركيز الأربعة (CR4) لخدمات مقاصة الشيكات والنسبة المئوية لأخطاء التقديرات المأخوذة من اختبارات الأعباء الإضافية المعاد حسابها في ذلك العام . وقد تم حساب نسبة التغيير المئوية على النحو التالي: (الأعباء الإضافية الفعلية- الأعباء الإضافية المتوقعة) .

حيث إن الأعباء الإضافية الفعلية هي الأعباء الإضافية المخصصة للخدمة المعنية كما ورد في نظام التخطيط والرقابة ، والأعباء الإضافية المتوقعة عبارة عن الأعباء الإضافية التي كانت تخصص للخدمة عن طريق استعمال أسس تخصيص الأعباء الإضافية .

الخدمات	1981	1982	1983	1984	1985
مقاصات الشيكات	.08[b] (0.41)[c]	.47 (0.06)	.50 (.05)	.14 (0.33)	.49 (0.05)
مقاصة التحويلات البرقية	.24 (0.22)	-.38 (0.11)	-.10 (0.38)	-.27 (0.20)	-.08 (0.41)
قيودات الدفاتر / السندات النهائية	.26 (0.20)	-.58 (0.02)	-.32 (0.15)	-.38 (0.11)	-.48 (0.06)
التحصيلات غير النقدية	-.39 (0.10)	-.62 (0.02)	-.17 (0.30)	-.22 (0.25)	-.41 (0.10)
جميع الخدمات غير المسعرة (n=18)	.37 (0.12)	.10 (0.38)	.15 (0.32)	-.26 (0.21)	-.23 (0.24)

أ) CR4: وهو القياس المعكوس للمنافسة القائم على افتراض أن الأسواق الأكثر تركيزاً هي الأقل منافسة . ويعرف (CR4) في كل بنك (فيدرالي) فرعي على أساس أنه :

$$CR4_{d.t} = \frac{\sum_{i=1}^{4} \textit{demand deposits}_{i,t}}{\sum_{i=1}^{n_d} \textit{demand deposits}_{i,t}}$$

حيث إن (d) ترمز للبنك (الفيدرالي) الفرعي و "t" إلى السنة المحددة ، فإن nd ترمز إلى عدد البنوك في المنطقة بما في ذلك فروع البنك الفيدرالي . ويرمز البسط إلى أسهم أسواق لأربعة بنوك في المركز (باستثناء البنك (الفيدرالي)) حسب قياسها عن طريق الودائع تحت الطلب في البنوك الأخرى . والنسب الكبيرة تدل على الأسواق الأكثر تركيزاً أو الأقل منافسة .

ب) المعنوية المحسوبة لاختبار فرضية العدم ذات الطرف الواحد والقائلة إن معامل سبيرمان للارتباط مساوٍ للصفر .

٦ - الملخص :

تقدم دراستنا الدليل على إحراز مكاسب تتعلق بتحسين الكفاءة وتحويل التكلفة كرد فعل من البنك (الفيدرالى) لقانون الرقابة على النقد الصادر عام ١٩٨٠م . فبعد صدور ذلك القانون انخفضت التكاليف المباشرة للخدمات المسعرة كما كان متوقعًا ولكنها لم تنخفض فى مجال الخدمات غير المسعرة ، مما يدل على أن البنك (الفيدرالى) قد تجاوب مع دوافع القرار بتحسينه للكفاءة فى مجال الخدمات المسعرة . وكانت الأعباء الإضافية أقل مما كان متوقعًا فى مجال الخدمات المسعرة ولكنها كانت أعلى مما هو متوقع أيضًا بالنسبة للخدمات غير المسعرة ، وذلك تمشيًا مع إعادة تخصيص بعض الأعباء الإضافية ، وتحويلها من الخدمات المسعرة إلى الأخرى غير المسعرة ومن خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات مسعرة أخرى أقل منافسة . هذه الاستنتاجات قد دعمتها الاختبارات التى أجريت والتى تشير إلى أن الأعباء الإضافية الفعلية للخدمات المسعرة (غير المسعرة) كانت منخفضة (عالية) بصورة أكبر مما إذا كانت قد خصصت باستخدام الأسس التى كانت تستخدم قبل صدور القانون المشار إليه . بالإضافة إلى ذلك فإن إعادة تخصيص الأعباء الإضافية للخدمات المسعرة كأن ترتبط بمدى المنافسة التى واجهت كل خدمة على حدة وبنوك الاحتياطى (الفيدرالية) ، ولما كانت تكاليف مقاصة الشيكات أدنى مما كان متوقعًا بعد تلك التغييرات ، فإن التعديلات فى تخصيص التكلفة قد أدت إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك (الفيدرالى) فى هذه الأسواق بتخفيض التكاليف ومن ثم أسعار خدمات مقاصة الشيكات .

وتتسق النتائج التى توصلنا إليها مع الأبحاث السابقة حول العلاقة بين النظام واختيار النظام المحاسبى . واتساقًا مع البحوث الماضية حول الممارسات المحاسبية فى مجال الرعاية الصحية (كارى - ١٩٩٤م وكل من ألدنبيرج و كالابر ١٩٩٧م) فإننا نقدم المزيد من الدلائل التى تشير إلى قيام المؤسسات بتعديل طرق تخصيص الأعباء الإضافية إذعانًا للقيود المنظمة للأسعار . كما تلقى نتائجنا الضوء على أهمية المنافسة الخارجية فى تحسين كفاءة المؤسسات الحكومية وتصميم واستخدام النظام المحاسبى . وقد اكتشف كل من جيفر وإتنر (١٩٩٦م) أن المؤسسات الحكومية التى تواجه المنافسة والمتطلبات التشريعية لاسترداد التكاليف عن طريق الإيرادات تتجه إلى تنفيذ أنظمة

محاسبية أكثر تطوراً . وبالمثل فإن ما توصلنا إليه من نتائج تتعلق بالتغييرات فى الكفاءة وتخصيص التكلفة ترتبط بمناخ المنافسة - كما تدل هذه النتائج على أهمية توجيه المجهودات الرامية إلى تحسين أداء المؤسسات الحكومية على أساس إصلاحات نظام السوق ورسوم متطلبات الخدمة (أوسبورن و جابلر - ١٩٩٣م و جور ١٩٩٣م) بحيث يتم الأخذ فى الاعتبار للحوافز الإدارية وتأثيرها على الاستخدام الصحيح فى بيانات محاسبة التكاليف .

الملحـــق (أ)

أسس تخصيص التكلفة الأولية للاحتياطى (الفيدرالى)

الأعباء الإضافية والخدمات المساندة فى عام ١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد) ، وعام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون) (أ) .

أ : الأعباء الإضافية : الحساب	أساس التخصيص عام١٩٨٠م (ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد)	أساس التخصيص عام ١٩٨٢م (ما بعد صدور القانون)
إدارة البنك	نسبة من القيمة بالدولار (ب)	تكلفة متساوية لأربعة أصناف من الخدمات المنتجة
إدارة النظم	نسبة القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعيارى (جـ)
البريد	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الشئون القانونية نسبة	الاستخدام المعيارى	نسبة الاستخدام المعيارى
حسابات مؤسسة الودائع	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة الاستخدام المعيارى
الحسابات من المراكز المرتبطة ببعضها	نسبة القيمة من الدولار	نسبة الاستخدام المعيارى
الأسعار العامة والرقابة على المصروفات	نسبة من القيمة بالدولار	نسبة القيمة من الدولار
الأستاذ العام والرقابة على الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
الرقابة وإعداد الموازنة	نسبة القيمة بالدولار	نسبة القيمة بالدولار
حفظ الملفات والسجلات إدارة الموظفين	نسبة القيمة بالدولار نسبة الموظفين (د)	نسبة القيمة بالدولار نسبة الموظفين
الخدمات الطبية	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
خدمات المواد الغذائية والمطعم	نسبة الموظفين	نسبة الموظفين
المشتريات والإمدادات	نسبة القيمة بالدولار	النسبة المئوية لتكاليف المواد والإمدادات
الحماية	الاستعمال المباشر للحماية أثناء ساعات العمل	القدم المربعة المستعملة (هـ)
السيارات	التكلفة المعيارية /ميل	التكلفة المعيارية/ميل

- المكتبة	الاستخدام المعيارى	- مخصصة بأكملها للسياسة المالية
- الهاتف والتلغراف	نسبة القيمة بالدولار	- نسبة مئوية من إجمالى تكاليف المراجعة
ب - التكاليف المساندة:	نسبة الاستخدام المعيارى	نسبة الاستخدام المعيارى
معالجة البيانات والاتصالات	التكلفة الفعلية أو المعيارية	التلكفة الفعلية أو المعيارية
المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/متر مربع
إدارة شئون المبنى	التكلفة المعيارية/قدم مربعة	التكلفة المعيارية/قدم مربعة
صيانة المعدات المكتبية	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة بواسطة طرف خارجى أو تكلفة لشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	التكلفة الفعلية إذا تمت الصيانة فى الخارج أو تكلفة الشغل (تكلفة العمل القياسية + المواد)
الطباعة والنسخ	تكلفة الشغلة	تكلفة الشغل
الرسومات البيانية	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)	تكلفة الشغل (التكلفة المعيارية للعمل + المواد)
التوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات	النسبة المئوية لتكاليف المواد والنماذج والتوريدات

أ/ يرصد الملحق "أ" الأسس الأولية لتخصيص التكلفة المستخدمة فى تخصيص الأعباء الإضافية والمساندة . ولم ترصد التغييرات الطفيفة فى طرق التخصيص . ونتيجة لذلك فإن عدد التغيرات فى تخصيص التكلفة الواردة فى الملحق "أ" لا تتناسب مع تلك المضمنة فى الجدول (١) .

ب/ عرّفت النسبة المئوية من القيمة المئوية بالدولار بأنها تعنى إجمالى تكاليف النشاط (التكاليف المباشرة + التكاليف المساندة المخصصة) لكل خدمة مقسومة على تكاليف النشاط لكل مخرجات الخدمات .

ج/ نسب الاستخدام المعيارى توزع التكاليف على أساس النسبة المئوية للمصروفات المشتقة من المسح الدورى لما تستهلكه الخدمات المقدمة من الأعباء الإضافية والأنشطة المساندة . أما بالنسبة للاعباء الإضافية والأنشطة المساندة التى لا يمكن ربطها بالخدمات المقدمة فيتم تخصيصها على أساس النسبة المئوية للقيمة بالدولار .

د/ تعرف نسب الموظفين بأنها مجموع الموظفين فى كل خدمة من الخدمات المقدمة مقسوماً على إجمالى عدد الموظفين فى تلك الخدمات .

هـ/ تقسم تكاليف الحماية أولاً إلى فئتين هما: التكاليف مقابل حماية الأشياء النفيسة بالبنك ، والأخرى مقابل حماية البنك ككل . وتتطلب لوائح البنك (الفيدرالى) تخصيص ما بين (٥٠٪) إلى (٧٠٪) من جملة تكاليف الحماية إلى فئة حماية الأشياء النفيسة بالبنك . وتخصص تكاليف حماية الأشياء النفيسة على أساس نسبة صافى المساحة بالقدم المربعة التى تشغلها تلك الأشياء ، أما تكاليف حماية البنك ككل فيتم تخصيصها على أساس صافى المساحة المستخدمة بالقدم المربعة لكل الخدمات المقدمة .

شكر وتقدير من المؤلفين :

جامعة جورج تاون وجامعة بنسلفانيا : لقد كانت المساعدة المالية التى وجدناها من أندروسون ماكى- فى -إم -جى ، بيت مارويك ، وإيرنست آند ينج هى محل تقديرنا ، كما أننا مدينون بالشكر للكثيرين من موظفى نظام الاحتياطى (الفيدرالى) لمساعدتهم السخية فى هذه الدراسة ، كما نقدر ملاحظات بل لانن ، جميس ماكدونالد ، جيرى زيمرمان ، وأحد المراجعين الذى لم يذكر اسمه ، والمشاركين فى حلقة النقاش التى عقدتها جامعة أريزونا وجامعة شيكاغو وجامعة ديوك وجامعة فوردهام وجامعة واشنطن وجامعة ميشجان والجامعة الشمالية الشرقية وجامعة أورغان وجامعة بنسلفانيا وجامعة رايس وجامعة جنوب كاليفورنيا والجامعة الميثدولجى الجنوبية وجامعة تكساس فى دالاس وجامعة تالون وجامعة واشنطن .

التعليقات

(١) راجع على سبيل المثال فوستر (١٩٨٥م) ، براون (١٩٨٨م) درانوف (١٩٨٨م) ، سودرستورم (١٩٩٠م) روفرسون (٩٩٢م) ، توماس وتنج ١٩٩٢م- إلدنبرج وسودستورم (١٩٩٦م) إلدنبرج وكالابور (١٩٩٧م) .

(٢) قبل صدور قانون الرقابة على النقد كانت البنوك الأعضاء تتلقى خدمات مجانية نظير قيامها بمتطلبات الاحتياطى . وكان البنك (الفيدرالى) يحصل على فائدة مقابل تلك الخدمات بدلاً من المطالبة برسوم كاملة .

(٣) تحدد معامل التسوية فى القطاع الخاص على أساس معدل (١٦٪) من التكاليف الكاملة التى أوردها نظام محاسبة التكاليف للبنك (الفيدرالى) على أساس الدراسة المعدة من قبله المتعلقة بالضرائب المسددة وعائد رأس المال المحقق فى البنوك التجارية الكبرى .

(٤) قام البنك (الفيدرالى) بترشيد عمليات التسعير بأقل من التكلفة من خلال ملاحظة أن قانون الرقابة على النقد نص على تغطية الأسعار للتكاليف على المدى الطويل . وحيث إن خدمات المقاصة الآلية لم تصل إلى حجم النشاط فى المدى الطويل ، فإن الأسعار قد وضعت لتعكس متوسط التكلفة المتوقعة على المدى الطويل (مجلس الشيوخ الأمريكى- ١٩٨٤م) .

(٥) انظر تقارير البنك (الفيدرالى) السنوية التالية الخاصة بالارتقاء بالخدمات الآلية التى خطط لها أو نفذت تجاوبًا مع قانون الرقابة على النقد: أطلنطا ١٩٨١م ص ٧-٩-١٠ ، ١٩٨٢م ص ١٣ ، ١٩٨٣م ص ١٨ ، شيكاغو: ١٩٨١م ص ١١-١٢ ، ١٩٨٤م- ص ١ ، كلفلاند: ١٩٨٠م ص ١١ ، ١٨- دلس : ١٩٨٠م ص ٤ ، مدينة كنساس-١٩٨٣م ص ٩ ، مينا بوليس: ١٩٨٠م ص ٨-٩ ، نيويورك: ١٩٨٠م ص ٣٦-٣٨ . وبالإضافة إلى تغييرات النظام الآلى فقد تضمنت تلك التقارير تفاصيل حول ما أدخل من تحسينات نص عليها قانون الرقابة على النقد .

(٦) قام مكتب الحسابات العامة بدراسة أساس التخصيص الذى استخدم فى كل مجموعة تكاليف غير مباشرة عام ١٩٨٥م وقيم بأسلوب ذاتى معقولية الطريقة التى اتبعت ، ولم تكشف الدراسة عما إذا كانت التغييرات المسبقة فى طرق تخصيص التكلفة قد حولت التكاليف من خدمة مقاصة الشيكات إلى خدمات أخرى بعد صدور قانون الرقابة على النقد .

(٧) للبنك (الفيدرالى) عدة أهداف ليس من بينها العمل على تعظيم أرباحه . والبنك مطالب بتسليم كافة أرباحه لخزانة الولايات المتحدة . وقد بلغت حصيلة أرباحه عام ١٩٩٤م (٢٠,٤) بليون دولار كانت عبارة عن عائد السندات الحكومية . الذى قدرت بـ (١٩,١) بليون دولار ، كما تحصل البنك

على ٧٢٣ مليون دولار من الخدمات المسعرة والتكاليف المستردة ومصادر الدخل الأخرى (التقرير السنوى – استعراض الموازنة – مجلس محافظى البنك الفيدرالى ١٩٩٤م – ١٩٩٥م) .

(٨) تشتمل التكاليف المساندة على : توصيل البيانات ، معالجة البيانات ، مساندة أنظمة المعلومات ، الخدمات المركزية ، الحيازة ، الطباعة والنسخ ، التخطيط المركزى ، تكاليف مشروعات المناطق . وتشمل الأعباء الإضافية على : الإدارة ، والبريد ، والاستشارات القانونية ، والرقابة على المحاسبة العامة والمصروفات ، وتخزين الملفات والسجلات ، وشئون الموظفين ، والمشتريات ، وأجهزة الحماية ، والسيارات ، والمكتبة ، والهاتف ، وخدمات المراجعة . وقد أدرجت المشروعات والمشروعات الخاصة فى مجموعة مستقلة للتكلفة لم تشتمل على التكاليف المساندة أو الأعباء الإضافية .

(٩) تشمل التكاليف المباشرة أجور الموظفين ، والمواد والمهمات والمعدات ، وبرامج الحاسب الآلى ، والشحن والسفر ، والاتصالات ، وتكاليف أخرى ، والاستردادات التى يمكن ربطها مباشرة بالنشاط .

(١٠) تم تعديل كافة التكاليف باستخدام مستوى الأسعار لأرقام المستهلك ربع السنوية ذات الصلة ، كما أننا أجرينا اختباراتنا مستخدمين انكماش التكاليف عن طريق معامل انكماش الناتج القومى الإجمالى . وتجدر الإشارة إلى أن الرقمين يرتبطان ببعضهما بنسبة ٩٧٪ ، وقد نتج عن استخدامهما نفس الناتج تقريباً .

(١١) لم تبدأ خدمات الخزانة قبل عام ١٩٨٣م – كما لم تبدأ الخدمات النقدية الخاصة قبل عام ١٩٨٥م . وقد ضمنت هذه الخدمات فى الأعباء الإضافية عن طريق استخدام طرق تخصيص التكاليف ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ولكنها لم تضمن فى المجموعة الأولى لنماذج التنبؤ التى تمت دراستها فى القسم رقم (٤) . وقد جمعنا بين تكاليف التحويلات البرقية وخدمات المقاصة لأن نظام التخطيط والرقابة قد اعتبر هاتين الخدمتين كخدمة واحدة حتى عام ١٩٨٤م ، كما أن قيود الدفاتر والأوراق المالية النهائية قد عوملت بنفس الطريقة حتى عام ١٩٨٥م ، ولذلك تم الجمع بينهما فى تحليلنا .

(١٢) هيكل نموذج "أريما" لكل سلسلة زمنية كان نموذج انحدار ذاتى ، وما لم تكن معلمة الانحدار الذاتى جوهرية إحصائياً فقد تم إسقاط تركيبة "أريما" من نموذج توقعات التكلفة . ويفترض نموذج توقعات التكلفة علاقة خطية بين الحجم والتكاليف ، فالتقديرات بالأحجام التربيعية قد وفرت بعض الأدلة على اقتصاديات الحجم ، وقد جاءت النتائج أكثر قوة من تلك الواردة فى التقارير . ومع الأخذ فى الاعتبار المشاهدات القليلة خلال فترة ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد ، فإننا لم نضمن الاحجام التربيعية فى نموذج تقديراتنا . ويتمثل القصور الآخر فى إمكانية أن انخفاض التكلفة الشبه ثابتة ربما أدى إلى خفض كبير فى التكلفة عند هبوط الأحجام ، ولم

نشر لذلك فى نموذجنا . ورغم أنه من غير الواضح كيفية ضبط التكاليف الشبه ثابتة المرتقبة فى نموذجنا (خاصة إذا كانت خارج نطاق الحجم خلال فترة القيام بالتقدير) ، فقد قمنا بدراسة بنود التكاليف الثابتة الهامة (المبانى والممتلكات والمعدات) لمعرفة ما إذا كانت تلك التكاليف تشير إلى انخفاض فى التكاليف الشبه نهائية بعد صدور قانون الرقابة على النقد . وما دام الكثير من التكاليف الشبه ثابتة يتعلق بالحصول على أو الاستغناء عن الأصول الثابتة فإننا نتوقع أن نلاحظ تغييرات رئيسية فى التكاليف النهائية فى تلك الحسابات . وعلى الرغم من التخفيضات فى حجم خدمات مقاصة الشيكات بمعدل (٢٦٪) فإن كل حساب من بين تلك الحسابات عكس زيادة فى تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة . ولذلك فإن التخفيضات فى تلك الحسابات لا تبدو لها تأثيرات فيما توصلنا إليه من نتائج .

(١٣) على سبيل المثال فإن خدمة مقاصة الشيكات تشتمل على ست مهام وتسعة عشر مقياساً ممكنًا للأحجام . وكما ذكرنا فى البند (٣-٢) فإننا لا نقوم بالتحليل على مستوى النشاط لأن البنك لم يخصص الأعباء الإضافية للأنشطة .

(١٤) من المحتمل أن تكون درجة دقة تقديراتنا متواضعة حيث قمنا باستخدام (١٦) مشاهدة فقط . وترجع محدودية نموذج تقديراتنا إلى حقيقة أن نظام التخطيط والرقابة بدأ فى عام ١٩٧٧م وتم تطبيق قانون الرقابة على النقد عام ١٩٨١م . كما أن قلة مشاهداتنا خلال فترة ما قبل تطبيق القانون المذكور ستقلل من فعالية ما تبع ذلك من اختبارات . وعلى كل فإن المتوسط R^2s للنماذج المقدرة هى بالتقريب (٥١٪) للتكاليف المباشرة و (٥٧٪) للتكاليف المساندة و (٤٥٪) للأعباء الإضافية .

(١٥) يتراوح متوسط الارتباط بين أخطاء التنبؤ المعيارية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة ما بين (١٥) و (٢٩) ، مع توفر الارتباط الأكبر بين الأعباء الإضافية فى مجموعة الخدمات المسعرة . وهذه الارتباطات ليست بالحجم الكافى الذى يغير الاستنتاجات الإحصائية . وتكمن محدودية اعتمادنا فى حساب إحصائيات الاختبار المجمعة فى صغر أحجام العينات . وتنطبق صحة ذلك على الخدمات المسعرة حيث لدينا أربع مشاهدات فقط . وحتى نتغلب على هذا القصور فقد قمنا بدراسة أخطاء التقدير فى تكلفة الخدمات المسعرة كل على حدة ، كما يوضح الجدول رقم «٣» .

(١٦) تمثل أخطاء التقديرات التراكمية فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة متوسط أخطاء التقدير فى الجداول مضروبًا فى عدد الخدمات فى كل فئة . (n=4 للخدمات المسعرة) (n=18 للخدمات غير المسعرة) . فعلى سبيل المثال فإن النقص التراكمى المقدر فى إجمالى تكاليف الخدمات المسعرة (٢٨٠ مليون دولار تقريبًا) هو المتوسط التراكمى (٦٩,٩٩٧,٠٠-) دولار فى الجزء "أ" من الجدول "٢" مضروبًا فى (٤) ، وقد استخدمت عمليات حسابية مماثلة لحساب إجمالى أخطاء تقديرات الخدمات المسعرة وغير المسعرة الواردة فى الأجزاء (٤-٢) و (٥-١) .

(١٧) يجب تعديل الافتراض القائل إن تخصيصات التكلفة المباشرة تمثل مكاسب فى الكفاءة . فربما يكون بنك الاحتياطى (الفيدرالى) قد قام أيضًا بتحويل التكاليف المباشرة بين الخدمات المسعرة وغير المسعرة عن طريق إعادة تبويب تلك التكاليف من مجموعة إلى أخرى أو عن طريق الخطأ فى تحميل المصروفات . مع ذلك ، فإن النتائج الواردة فى الجدول رقم (٢) والشكل رقم (١) توضح عدم وجود معاوضة بين التكاليف المباشرة فى الخدمات المسعرة وزيادة هذه التكاليف فى الخدمات غير المسعرة . علاوة على ذلك فإن معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى الخدمات المسعرة وغير المسعرة كان موجبًا ولكنه كان إحصائيًا ولم يكن جوهريًا ($p > 0.15$ ، ذات طرف واحد) .

(١٨) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى التكاليف المباشرة لمقاصة الشيكات والأخرى فى تكلفة التحصيلات غير النقدية والقيودات/السندات النهائية وتحويلات البنك البرقية كان ٠,٦٨ ($p<.01$) و ٠,٤٣ ($p<.05$) و ٠,٢٥ ($p>0.15$) ذوات طرف واحد) على التتالى .

(١٩) معامل الارتباط بين أخطاء التقديرات فى التكاليف المساندة لمقاصة الشيكات فى الخدمتين المسعرتين كان غير جوهرى من الناحية ($p > 0.15$ ذات طرف واحد) .

(٢٠) أحد تفسيرات النتائج الواردة فى القسم رقم (٤) أن التغييرات الآلية التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد قد خفضت تكاليف العمل البشرى فى الخدمات المسعرة بصورة أكبر منها فى الخدمات غير المسعرة . وإذا كان الأمر كذلك ، فسوف تنخفض الأعباء الإضافية المحملة على الخدمات المسعرة باستخدام معدل تحميل يعتمد تحديده على العمل البشرى . وإذا كانت التغيرات الآلية هى التى تتسبب فى نتائجنا فإن أخطاء التقدير فى الخدمات المسعرة يجب أن تكون ذات ارتباط سالب مع مصروفات التشغيل الآلى (أى تكاليف أقل مما هو متوقع عندما تكون الآلية أكبر) . ومن ناحية أخرى هناك ارتباط سالب بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة/التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أى تغييرات جوهرية فى التكاليف المباشرة للمقاصة) ، ولا يوجد ارتباط جوهرى بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة الخاصة بخدمات المقاصة التحويلات البرقية (بالرغم من عدم حدوث أى تغييرات جوهرية فى التكاليف المباشرة للمقاصة) . بينما لا يوجد ارتباط جوهرى بين الآلية وأخطاء تقدير التكاليف المباشرة بالنسبة للخدمات المسعرة الأخرى . أما أخطاء تقدير التكاليف السائدة فكانت مرتبطة إيجابيًا مع مصروفات ميكنة مقاصة الشيكات ، المقاصة/التحويلات الورقية والتحصيلات غير النقدية ، وترتبط بشكل غير جوهرى مع مصروفات ميكنة خدمة القيود/ الأوراق المالية النهائية ($p < 0.15$ ذات طرف واحد) . أيضًا ترتبط نفقات الميكنة إيجابيًا مع أخطاء تقدير الأعباء الإضافية بالنسبة لخدمة التحصيلات غير النقدية . وترتبط بشكل غير جوهرى فى مقاصة الشيكات ، والمقاصة/التحويلات البرقية ($p > 0.15$ ، ذات طرف واحد) .

وهكذا فإن زيادة الآلية لا تفسر انخفاض الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة أو الاختلافات فى أخطاء التقدير بين مقاصة الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة .

(٢١) تركز اختباراتنا على الأعباء الإضافية لعدة أسباب ، منها أن معظم التغييرات فى التكاليف التى أعقبت صدور قانون الرقابة على النقد كانت تتعلق الأعباء الإضافية . وثانيها أن الارتباط بين الخطأ فى التقديرات فى تكاليف الخدمات المسعرة وغير المسعرة التى نوقشت فى الجزء الرابع توفر بعض الدليل الأدلة على أن إعادة تخصيص التكلفة قد حدثت فى الأعباء الإضافية وليست فى التكاليف المساندة . والأهم من ذلك فإن البيانات المطلوبة لإعادة بناء أسس تخصيص التكاليف المساندة باستخدام أسس ما قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير متوفرة .

(٢٢) يمكن أن تحدد التغيرات فى الكفاءة من خلال الكمية الفعلية من أساس التخصيص المستخدمة بواسطة كل خدمة . فإذا كانت كفاءة الخدمات المسعرة قد تحسنت وهو ما أدى إلى تخفيض المستخدم من أساس التخصيص ، فإن مكاسب الكفاءة سوف يتم التحكم فيها من خلال تجربتنا عن طريق تخفيض مبلغ الأعباء الإضافية المعاد حسابها والمحمل للخدمة . ومادام هناك تناسب تقريبى بين مكاسب الكفاءة بالنسبة لأسس التخصيص قبل وبعد قانون الرقابة على النقد ، فيمكن التحكم فى أى مكاسب للكفاءة من خلال التخصيص التناسبي للأعباء الإضافية المحملة للخدمات المسعرة بغض النظر عن طريقة التخصيص المستخدمة .

(٢٣) إذا كانت طريقتنا صحيحة لتحديد الأعباء الإضافية المعاد حسابها فإن $\alpha = 0$ and $\beta = 1$ فى المعادلة (٢) . وعبر خدمة مسعرة وغير مسعرة ، فإن متوسط كان ١٩٥٠٠٠ دولار (غير هام عند مستوى ٠,١٠ ، ذات طرفين) ، ومتوسط β كان ١,٠ ، ومتوسط معامل التحديد R^2 كان ٩٤٪ . وتتشابه النتائج المحددة باستخدام الأرقام غير المعدلة للأعباء الإضافية المعاد حسابها وتلك المحددة باستخدام القيم المعدلة للأعباء الإضافية المتوقعة والمقدرة باستخدام النموذج الوارد فى المعادلة رقم (٣) .

(٢٤) مع الأخذ فى الاعتبار للطرق المستخدمة فى إدخال التغيرات فى تقديرات تخصيص الأعباء الإضافية فى هذه الاختبارات فإن التغيرات فى الخدمات غير المسعرة تتطابق تقريباً مع تلك فى الخدمات المسعرة – أى أن جملة الأعباء الإضافية خلال فترة ما بعد صدور قانون الرقابة على النقد ظلت كما هى بغض النظر عن طريقة تخصيص التكلفة التى اتبعت ، ولذلك فإن أى نقص فى الأعباء الإضافية المخصصة للخدمات المسعرة سيتسبب فى زيادة مساوية فى الأعباء الإضافية للخدمات غير المسعرة – وكما كان متوقعاً فإن الارتباط للسلاسل الزمنية بين التغيرات فى الأعباء الإضافية فى الخدمات المسعرة والأخرى غير المسعرة كان (١–) تقريباً ($r= -0.97, p< 0.01$ ، ذات طرف واحد) ، ويرجع الفرق الضئيل إلى عدم قدرتنا على تكرار عمليات التخصيص التى استخدمت طرق ما قبل صدور قرار قانون الرقابة على النقد .

(٢٥) لا تبدو نتائج الأعباء الإضافية أنها تشتق عن طريق اختلافات الميكنة . فالارتباط بين مصروفات الميكنة والتغير فى تخصيص الأعباء الإضافية غير جوهرى من الناحية الإحصائية ($p> 0.01$ ذات طرف واحد) فى كل من الخدمات المسعرة ($r=0.07$) وغير المسعرة ($r=0.16$) .

(٢٦) يفترض هذا التفسير أن "عدم الدقة" فى صحة أسس تخصيص الأعباء الإضافية قبل صدور قانون الرقابة على النقد غير ذات صلة بمستوى المنافسة فى السوق بعد صدور ذلك القرار . وقد دلت مناقشاتنا مع مديرى البنك (الفيدرالى) أنه من غير المحتمل أن تكون أسس تخصيص التكلفة قبل صدور القرار قد زادت من تكاليف تصفية الشيكات وقللت من تكاليف الخدمات الأخرى فى مناطق بنوك الاحتياطى الأكثر منافسة .

(٢٧) فى هذه الحسابات لم ندرج فى البسط ودائع رصيد المقاصة من قبل البنك (الفيدرالى) حتى يتسنى لنا الوصول إلى مقياس مباشر للمنافسة التى يواجهها البنك الفيدرالى بصورة أكبر بدلاً من القياس الكلى لمعدل التركز فى المناطق والذى قد يكون خاضعًا للبنك (الفيدرالى) .

(٢٨) هذا القياس له عدة أوجه قصور : أولها أن بيانات الودائع تحت الطلب لا تشمل غرف مقاصة المؤسسات الأخرى . ثانيها أن الودائع تحت الطلب من البنوك الأخرى قد تحفظ بغرض المقاصة أو التحويلات البرقية . ولسوء الحظ لم تتوفر لدينا بيانات عن الحصة فى السوق لخدمة مقاصة الشيكات والخدمات الأخرى المسعرة على مستوى المراكز . وأخيرًا فبالرغم من محدودية خدمات مقاصة الشيكات على المستوى القومى خلال تلك الفترة ، فإن قياساتنا لخدمات المراكز تجاهلت المنافسة على المستوى القومى .

(٢٩) النظرية التقليدية للمؤسسات الصناعية تناقش ضرورة تخفيض الأسعار فى الأسواق الأكثر منافسة (الأسواق التى تنخفض فيها قيم CR4) فإذا كان هذا القياس للمنافسة صحيحًا فيجب أن يكون هناك ارتباط موجب بين أسعار خدمات مقاصة الشيكات فى (١٢) بنكًا (فيدراليًا) فى المراكز . كما أن معامل ارتباط سبيرمان بين (CR4) ومتوسط السعر لخدمات الشيكات فى كل مركز (مستمدة من تقدير مكتب المحاسبة العمومية عام ١٩٨٢م) هو ٠,١٧ ($p< 0.01$ ذات طرف واحد) ، وهكذا تظهر صحة قياسها .

المراجع

Arrow, K. J., D. W. Carlton; and H. S. Sider. "The Competitive Effects of Line-of-Business Restrictions in Telecommunications." **Managerial and Decision Economics** (July/August 1995): 301-21.

Atianta Federal. Reserve. Bank. **Annual Report** (1981: 1982; 1983).

Bauer, P. "Efficiency and Technical Progress in Check Processing." **Economic Journal** (Third Quarter 1993): 24-28.

Bauer, P., and D. Hancock. "The Efficiency of Federal Reserve Check Processing Facilities." **Journal of Banking and Finance** (April 1993): 287-330.

Blanchard. G.; C. Chow; and E. Noreen. "Information Asymmetry, Incentive Schemes, and Information Biasing : the Case of hospital Budgeting under Rate Regulation." **The Accounting Review** (January 1986): 1-15.

Braeutigan, R., and J. Panzer. "Diversification Incentives under 'Price-Based' and 'Cost-Based' Regulation." **Rand Journal of Economics** (Autumn 1989): 373-91.

Brennan, T. "Cross-Subsidization and Cost Misallocation by Regulated Monopolists." **Journal of Regulatory Economics** (March 1990): 37-52.

Brown, I. "Modeling Diversified Utilities and Cross-Subsidization." **Resources and Energy** (April 1988): 213-24.

Carey, K. "Cost Allocation Patterns between Hospital Inpatient and Outpatient Departinents." **Health Services Research** (August 1994): 275-92.

Cavalluzzo, K. S. "Competition. Fee-for-Service Requirements, and Government Performance: Fvidence on the Federal Reserve." Working paper, Georgetown University, October 1997.

Caves, D. W., and I. R. Curistensen. "The Relative Efficieny of Public and Private Firms in a Competitive Environment." **Journal of Political Economy** (October 1980): 958-76.

Chicago Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1981: 1984).

Cleveland Federal. Reserve. Bank **Annual Report** (1980: 1982).

Dallas Federal Reserve Bank. **Annual Report** (1980).

Davies. D. C. "The Efficiency of Public Versus Private Firms: The Case of Australia's Two Airlines." **Journal of Law and Economics** (April 1971): 149-65.

Dranove, D. "Pricing by Non-Profit Institutions: The Case of Hospital Cost-Shifting." **Journal of Health Economics** (March 1988): 47-57.

Ebrl. "Hospital Pricing: Cost Shifting and Competition." **Employee Benefit Research Institute (EBRI) Issue Brief** (May 1993): 1-17.

Eldenburg, L., and S. Kallapur. "Changes in Hospital Service Mix and Cost Allocations in Response to Changes in Medicare Reimbursement Schemes." **Journal of Accounting and Economics** (May 1997): 31-51.

Fldenburc. L., and N. Soderstrom. "Accounting System Management by Hospitals operating in a Changing Regulatory Environment." **The Accounting Review** (January 1996): 23-42.

Ford. W. F. "The Changing Role of the Federal Reserve in the Payment System." **Journal of Cash Management** (April/May 1983): 12-19.

Foster, R. W. "Cost-Shifting under Cost Reimbursement and Prospective Payment." **Journal of Health Economics** (September 1985): 261-71.

General. Accounting Office. **The Federal Reserve Should Move Faster to Eliminate Subsidy of Check Clearing Operations.** GAO/GGD-82-22. Washington, D.C.: Government Printing Office, May 7, 1982.

___ . **An Examination of Concerns Expressed about the Federal Reserve's Pricing of Check Clearing Activities.** GAO/GGI)-85-9. Washington, D.C.: Government Printing Office, January 14. 1985.

Geiger, D. R., and C. D. Ittner. "The lufluence of Funding Source and Legislative Requirements on Government Cost Accounting Practices." **Accounting, Organizations, and Society** (August 1996): 549-67.

Gore, A. **From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.** New York: Random House, 1993.

Humphrey, D. B. **The U.S. Payments System: Costs, Pricing, Competition, and Risk** Monograph Series in Finance and Economics. New York: Salomon Brothers and New York University, 1984.

___ . "Resource Use in Federal Reserve Check and ACH Operations after Pricing." **Journal of Bank Research** (Spring 1985): 45-53.

Kansas City Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1983).

Mayer, M. "The Fed Goes into Business." **Fortune** (April 4, 1983): 167-70.

McClintock, R. M. "Impact of the Monetary Control Acl" **Journal of Cash Management** (March/April 1984): 34-42.

Minneapolis Federal. Reserve Bank. **Annual Report** (1980).

New York Federal. Reserve. Bank. **Annual Report** (1980).

Osbornf., D., and T. Gaebler. **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the public Sector.** New York: Addison-Wesley, 1993.

Pankratz. A. **Forecasting with Univariate Box-Jenkins Models:** Concepts and Cases. New York: wiley, 1983.

Patell. J. M. "Corporate Forecasts of Earnings per Share and Stock price Behavior: Empirical Tests." **Journal of Accounting Research** (Autumn 1976): 246-76.

Reufuss. J. "A Leaner. Tougher Public Management? Competition with Private contractors." **Public Administration Quarterly** (Summer 1991) : 239-52.

Rogerson, W. P. "Overhead Allocation and Incentives for Cost Minimization in Defense Procurement." **The Accounting Review** (October 1992) : 671-90.

Soderstrom. N. S. "Are Reporting Errors under PPS Random or Systematic?" **Inquiry** (Fall 1990) : 234-41.

____. "Hospital Behavior under Medicare Incentives." **Journal of Accounting and Public Policy** (Summer 1993) : 155-85.

Spann, R. M. "Public vs. Private Provision of Government Services." **In Budgets and Bureaucrats: The Sources of Government Crowth,** edited by T. E. Borcherding. Durham, N.C.: Duke University Press, 1977.

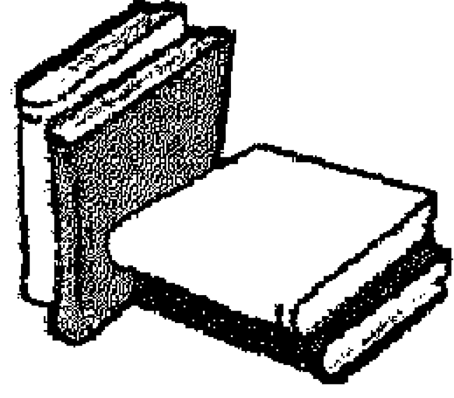
Sweeney, G. "Welfare Implications of Fully Distributed Cost Pricing Applied to Partially Regulated Firms." **Bell Journal of Economics** (Summer 1982): 525-33.

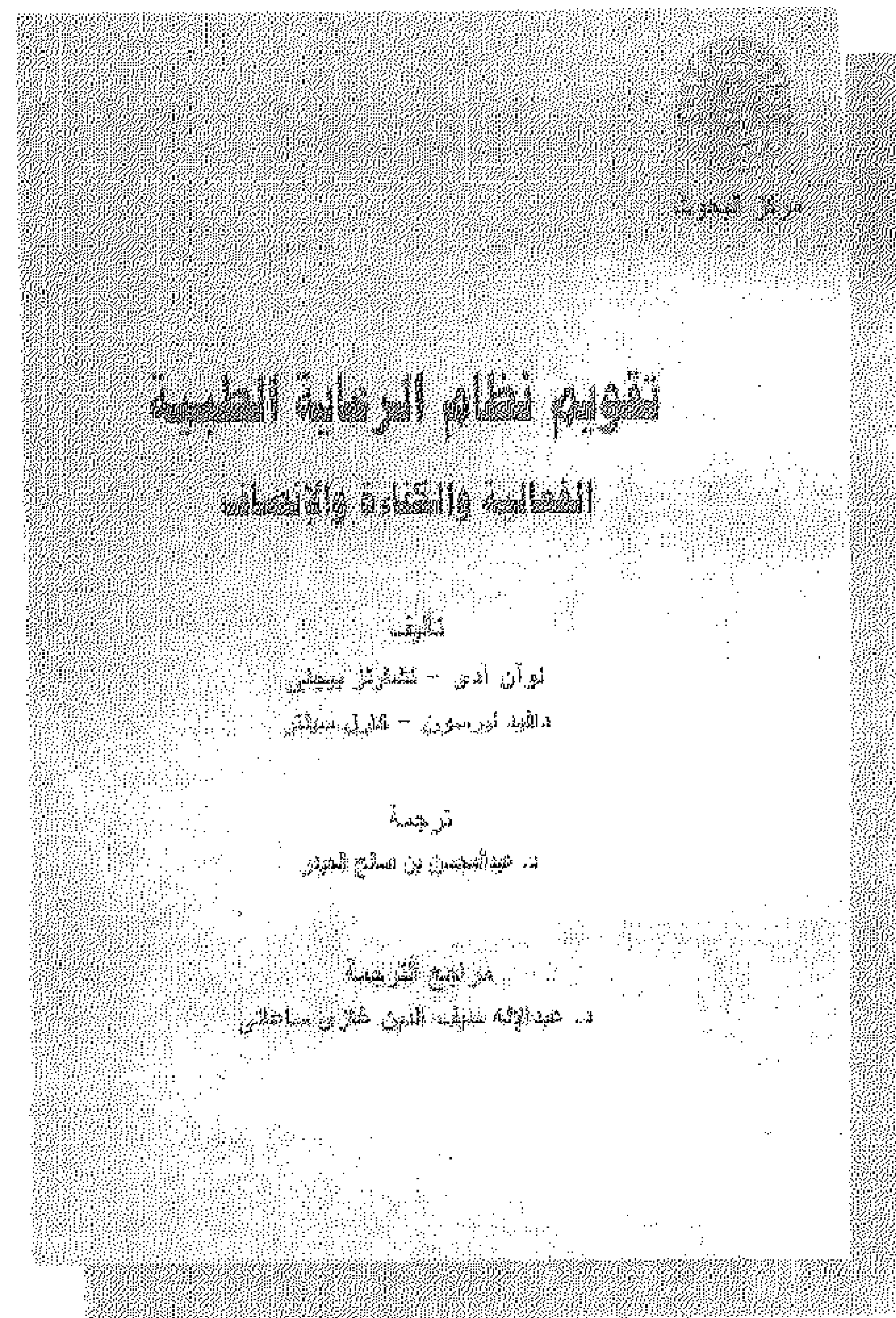
Thomas, J. K., and S. Tung. "Cost Manipulation Incentives under Cost Rcimbursement: Pension costs for Defense Contracts." **The Accounting Review** (October 1992) : 691-711.

Trigaux. R. "Fed Pricing One Year Later: Banks Wary of New Rival." **American Bonker** (June 17, 1982) : 1.

U.S. Senate. **Hearing before the Committee on Banking, Housing, and Urban Affairs, Federal Reserve Pricing Policy on Check Clearing Services.** 98th Congress, Senate Serial No. 98-759. Washington, D.C.: Government Printing Office, April 11, 1984.

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

تقويم نظام الرعاية الطبية

الفعالية والكفاءة والإنصاف

تأليف : لو آن أداي ، تشارلز بيجلي ، دافيد ليرسون ، كارل سليتر .

ترجمة : د. عبدالمحسن بن صالح الحيدر .

مراجعة : د. عبدالإله سيف الدين غازي ساعاتي .

الناشر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .

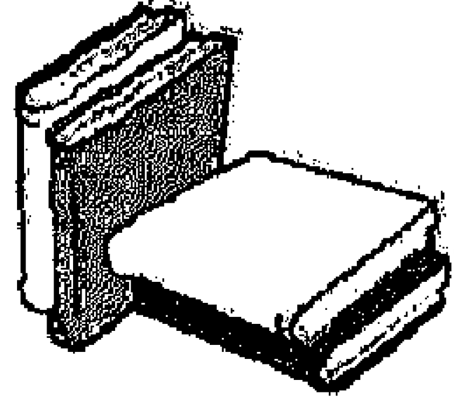
عدد الصفحات : ٢٩٦ صفحة .

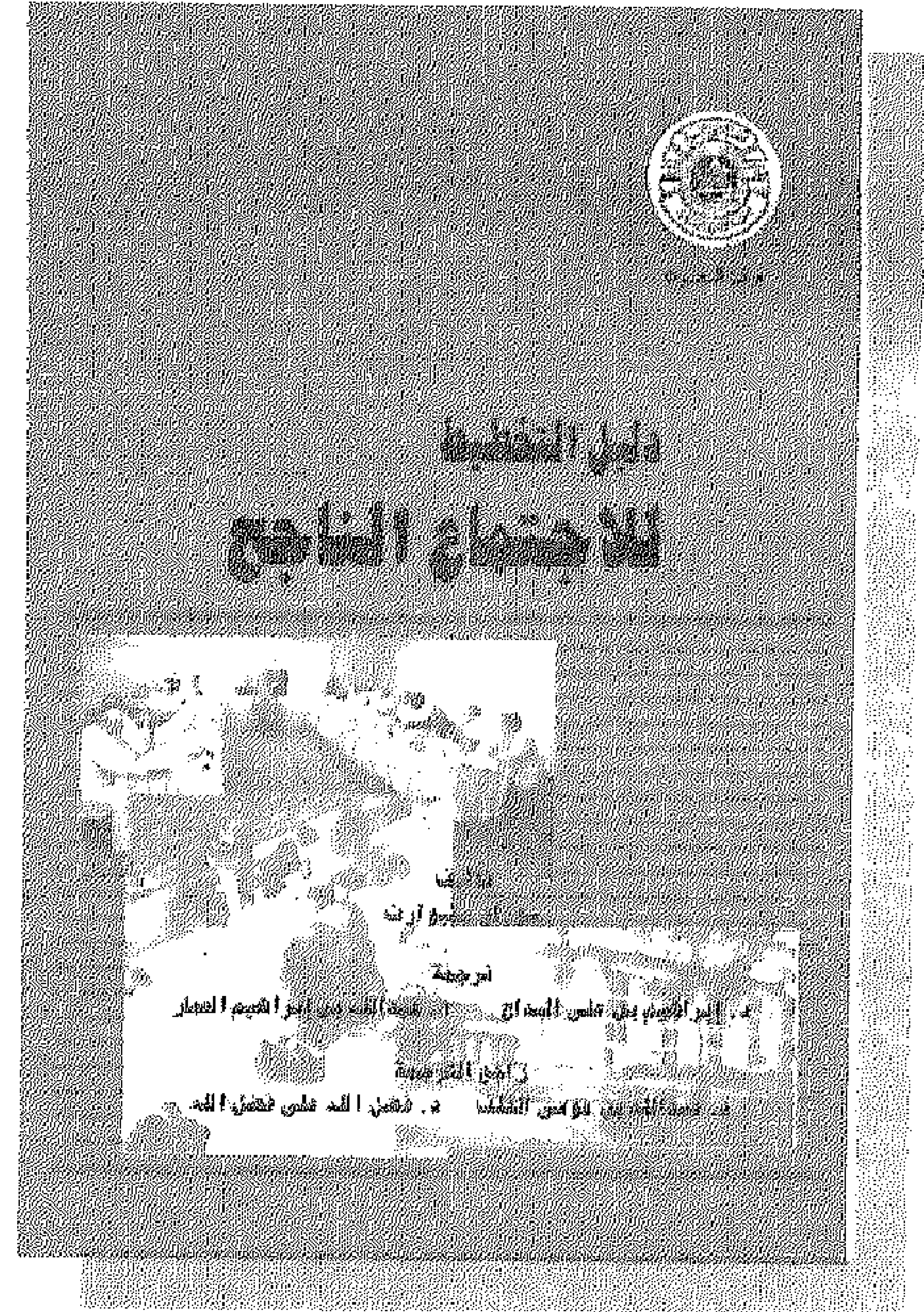
الكتاب موجه إلى المهنيين الممارسين وطلاب الدراسات العليا فى الصحة العامة والإدارة الصحية ومهن الرعاية الصحية وصانعى السياسة الصحية ومخططى البرامج المعنيين بتصميم وإجراء بحوث الخدمات الصحية ، حيث يتناول المفاهيم والمنهجيات الأساسية - المتعلقة ببحوث الخدمات الصحية ، ويوضح تطبيقاتها فى تحليل السياسات ، ويربط نموذجًا لتحليل السياسة الصحية مع إطار لتصنيف المواضيع والقضايا فى بحوث الخدمات الصحية ، من خلال مفاهيم الفعالية والكفاءة والإنصاف ، حيث تتناول قضايا الفعالية من منطلق عام على أساس السكان وكذلك من منظور سريرى وفردى ، كما تتناول قضايا الكفاءة من منظور الصالح المجتمعى التخصيصى ومن منظور نظرية الإنتاج فى المؤسسة ، وتتناول قضايا الإنصاف فى الوصول إلى الرعاية الصحية من خلال سبل مبنية على أساس الأهلية والاحتياج وسبل مساواتية وتعاقدية ومنفعية .

يتميز هذا الكتاب بما يلى :

* يوفر منظورًا تاريخيًا ويطبق مفاهيم ومنهجيات علوم الوبائيات والاقتصاد والاجتماع وفروع المعرفة الأخرى المرتبطة بتوضيح وبيان قياس وأهمية الفعالية والكفاءة والإنصاف كمعايير لتقييم أداء نظام الرعاية الصحية .
* يقدم ويطبق إطارًا منظمًا لتحديد بحوث الخدمات الصحية كفرع من فروع المعرفة ، ضمن بيئة أبعاد أداء النظام الرئيسية : الفعالية والكفاءة والإنصاف .
* يراجع ويدمج الإسهامات المفاهيمية والمنهجية والتجريبية لبحوث الخدمات الصحية فى تناول هذه القضايا .
* يقدم أمثلة محددة لتطبيق بحوث الخدمات الصحية فى تناول مشكلات السياسة الصحية المعاصرة .
* يقدم مقترحات عدة لإصلاح الرعاية الصحية .

من الإصدارات الجديدة للمعهد





كتاب

دليل التخطيط
للاجتماع الناجح

تـــالـيــف : سوزان ستيورات .

ترجـــمــة : د. إبراهيم بن علي البداح و د. عبدالله بن إبراهيم العمار .

مــراجــعــة : د. عبدالله بن موسى الخلف و د. فضل الله علي فضل الله .

الـنـاشــر : معهد الإدارة العامة .

سنة النشر : ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م .

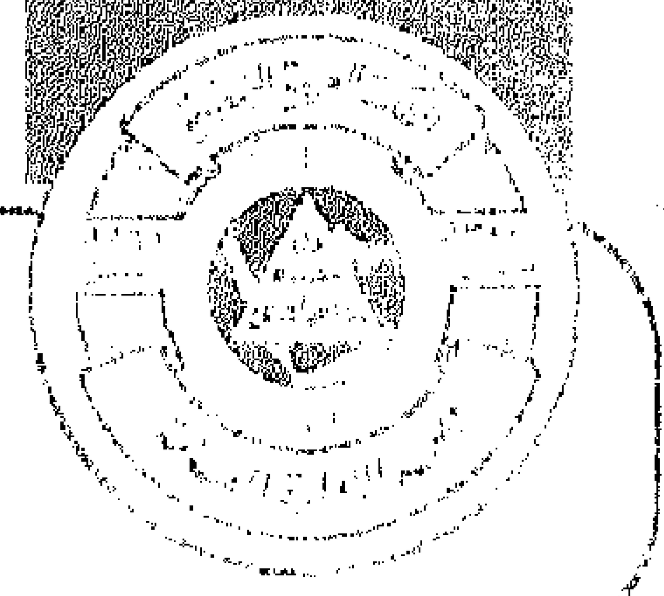
عدد الصفحات : ٣١٢ صفحة .

إن نشاط الاجتماعات نشاط مشوق ، ورغم أن إدارة الاجتماع عمل شاق ، فإنه ذو مردود ، فالنتائج فيه واضحة وملموسة وقابلة للقياس .

وهنا تكمن أهمية هذا الكتاب (دليل التخطيط للاجتماع الناجح) الذى يتناول فيه مؤلفه معلومات وتعليمات وأمثلة مهمة ، تمثل أسس التخطيط الناجح للاجتماعات باختلاف أنواعها ، ومن ثم فهو يهم الطلاب والمحترفين والمتخصصين وأرباب العمل .

إن هذا الكتاب يمكنك من حل لغز تخطيط اجتماعك القادم ، بسرعة وفاعلية وبمزيد من الثقة ، ويتميز هذا الكتاب بما يلى :

- يبحث المهارات والصفات الشخصية التى تغلب على مخططى الاجتماعات الناجحين .
- يتناول أسباب الاجتماعات وأنواعها .
- يغطى الخطوات التى يقوم بها منظم الاجتماع وما يتعلق بذلك من نشاطات .
- يضع المعايير الهامة لاختيار المكان المناسب للاجتماع .
- يبحث تسويق الاجتماع ، وكيفية معالجة مواد الاجتماع .
- يتناول إدارة الحجز والتسجيل وتنظيم الجلسات .
- يناقش وسائل الانتقال من وإلى الاجتماع ، وسائر الأنشطة التى تتم أثناء الاستراحة .
- يحوى العديد من التمارين والتطبيقات التى تعين على تفهم الأهداف التعليمية للاجتماعات .



الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية ، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية :

- **الإدارة العامة** دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة .
- تنشر الدورية الأعمال العلمية التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر فى حقل الإدارة ، وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بنشاط الإدارة .
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية ، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى :
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره ، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور .
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه .
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره .
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير .
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات ، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى .
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها ، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد .

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى :

مركز البحوث
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة)
هاتف : ٤٧٨٧٥٧٢
سكرتير التحرير
هاتف : ٤٧٤٥٠٨٧

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى :

الإدارة العامة للطباعة والنشر
معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١
المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر
هاتف : ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر
هاتف : ٤٧٤٥٢٧٢ أو ٤٧٦٨٨٨٨ (١٥٥٧)

قواعد النشر فى دورية (الإدارة العامة)

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية ، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلى :

١ – نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر ، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة .

٢ – ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق .

٣ – بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة .

٤ – ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى :

– الغلاف ، ويتضمن : عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية) ، الوظيفة التى يشغلها ، وكذلك جهة العمل .

– الصفحة الأولى ، وهى بداية المتن أو النص ، وتأخذ رقم (١) .

– يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق .

٥ – يكون لكل عمل علمى مستخلصان : أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (١٥٠) كلمة ، ويراعى أن يتضمن المستخلص أهم الحقائق والاستنتاجات التى تم التطرق لها فى ثنايا العمل العلمى .

٦ – ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل : الاسم والعنوان ، الدرجة العلمية والتخصص ، العمل الحالى وجهته ، وأهم الإنجازات العلمية .

٧ – التوثيق العلمى : يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى :

أ – الاقتباس :

– عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين ، وسنة النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه في متن البحث ، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين :
، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

– إذا ورد اسم المؤلف في نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفي بذكر اسم الكاتب فقط :
وقد وجد الحمد أيضًا ...
وقد وجد Deming أيضًا ...

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة ، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين :
(الحمد ، ١٤١٣هـ ؛ السنارى ، ١٤١٥هـ) .
(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

– عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفي نفس العام ، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع ، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة :
(الحمد ، ١٤١٣ أ) ، (الحمد ، ١٤١٣ ب) .
(AL-Hamad, 1994a) (AL-Hamad, 1994b)

– عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر في المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة ، الحسن ، وأنس (١٤١٦هـ)
Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

* وفي المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين :
خليفة وآخرون . (١٤١٦هـ)
Williams et at. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة :

(الحمد ، ١٤١٣ : ١٤٤) (Deming, 1986 : 9)

الحمد ، (١٤١٣ : ٢٠) Deming, (1986 : 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية :

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع .
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها : دوريات ، كتب ، نشرات رسمية ، مجلات ... إلخ . وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى . وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم (الأخير للمؤلف) ، سنة النشر ، عنوان الكتاب أو البحث ، المدينة / الدولة ، الناشر ، وذلك على النحو التالى :
- **البحوث والدراسات :**

الطويل ، محمد (١٤١٠) . " التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته" ، **الإدارة العامة** ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ٦٥ : ٧ -٥٠ .

Wolf, R. (1994). “Organizational Innovation : Review, Criticue and suggested research ditections”. **Journal of Management Studies,** 31 : 405 - 431.

ج - الكتب :

- هيجان ، عبدالرحمن (١٤١٩هـ) . **ضغوط العمل : منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها** . الرياض : معهد الإدارة العامة .

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Ieadership**, San Francisco : Jossey - Bass

د - فصل فى كتاب :

- الشقاوى ، عبدالرحمن (١٤١٦) . أجهزة التنمية الإدارية . فى محمد الطويل وآخرون ، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية** . الرياض : معهد الإدارة العامة . ص ص . ١٤٥-١٧٤.

هـ – **النشرات والوثائق الرسمية :**

- **التقرير الإحصائي السنوي** (١٤٢٠) . الرياض : وزارة المالية والاقتصاد الوطني .
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٩٣) وتاريخ ١٣٨٠/١٠/٢٤هـ .
- **قرار مجلس الوزراء رقم** (٥٢٠) وتاريخ ١٣٨٣/٧/٥هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإداري ولجنة إدارية تحضيرية .

و – **الرسائل الأكاديمية :**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ – الملاحق : توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة .

قواعد نشر عروض الكتب :

يراعى في الكتاب موضوع العرض أن يكون متميزًا ومحتويًا على إضافة علمية ، وألا يكون قد مضى على صدوره أكثر من ثلاث سنوات . ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (١٥) صفحة ، مع الالتزام بما يأتي :

١– مقدمة لبيان أهمية ما يحتويه الكتاب من موضوعات .
٢ – عرض تقريري (غير نقدي) لفصول الكتاب .
٣ – عرض نقدي لأهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة في الكتاب مدعمًا بالأسانيد والحجج العلمية .
٤ – خاتمة لأهم ما قدمه العرض النقدي من إسهامات مستخلصة من فكر المؤلف أو الباحث أو كليهما معًا .
٥ – قائمة بأهم المراجع التي حواها الكتاب ، إلى جانب ما قد يقترحه الباحث من مراجع تفيد القارئ حول موضوع العرض .

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية :

يراعى فى الرسائل الجامـعية موضوع العـرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات ، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة ، مع الالتزام بما يأتى :

١ – مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث .

٢ – ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها .

٣ – ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته..

٤ – ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها .

٥ – خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات .

٦ – قائمة بالمراجع .

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة لدورية (الإدارة العامة)

أولاً - المتن :

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة ، بحيث يصبح الارتفاع النهائي ١٨,٥سم .

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم .

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور .

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢) .

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو نديم عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش .

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة .

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم . مثال :

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمي: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها .

ثانيًا - العناوين :

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو نديم أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش .

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو نديم أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش .

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو نديم عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش .

ثالثـًا - الجداول والأشكال :

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو نديم أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش .

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو نديم أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش .

رابعـًا - المراجع :

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو نديم عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش .

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠) .

دورية
الإدارة العامة

عزيزي القارئ / ....

آراؤكم ومقترحاتكم إسهام مهم في تحسين وتطوير دورية (الإدارة العامة) من حيث الشكل والمضمون ؛ لذا نأمل التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة ، ثم إعادتها إلى :

عنوان المراسلة الآتي :

معهد الإدارة العامة / مركز البحوث والدراسات الإدارية

سكرتير تحرير دورية (الإدارة العامة)

الرياض ١١١٤١ - ص. ب. ٢٠٥

فضلاً ، ضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك فيما يلي ، علماً بأن هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي بهدف تطوير الدورية :

أولاً – معلومات عامة :

(١) الاسم (اختياري) : ....

(٢) (الجنسية) :

١ ☐ عربي/سعودي   ٢ ☐ عربي (غير سعودي)   ٣ ☐ أخرى (حدد) : ....

---

(٣) المؤهل العلمي :

١ ☐ ثانوي أو أقل   ٢ ☐ جامعي   ٣ ☐ ماجستير   ٤ ☐ دكتوراه

(٤) التخصص :

١ ☐ إدارة عامة   ٢ ☐ إدارة أعمال   ٣ ☐ إدارة صحية   ٤ ☐ علم اجتماع

٥ ☐ علم نفس اجتماعي   ٦ ☐ محاسبة   ٧ ☐ قانون   ٨ ☐ اقتصاد

٩ ☐ حاسب آلي   ١٠ ☐ إحصاء   ١١ ☐ أساليب كمية   ١٢ ☐ أخرى (حدد) :

....

....

(٥) الخبرة في مجال التخصص :

١ ☐ أقل من ٥ سنوات   ٢ ☐ من ٥ - ١٠ سنوات   ٣ ☐ أكثر من ١٠ سنوات

(٦) جهة العمل :

١ ☐ مؤسسة علمية : (جامعة ، كلية ، معهد ، مركز بحوث)   ٢ ☐ قطاع حكومي

٣ ☐ قطاع أهلي (خاص)

(٧) الاستفادة من استخدام الدورية بشكل أفضل :

١ ☐ تحسين المقدرة على أداء العمل   ٢ ☐ البحث العلمي   ٣ ☐ التدريس

٤ ☐ الثقافة العامة

ثانيًا – طريقة الحصول على الدورية ودرجة انتظامها :

(١) طريقة حصولك على الدورية :

١ ☐ عن طريق الإهداء   ٢ ☐ الاشتراك

٣ ☐ الشراء من المكتبات العامة   ٤ ☐ الاطلاع في المكتبة

{٣} درجة انتظام وصول أعداد الدورية إليك :

١ ☐ منتظمة جداً   ٢ ☐ منتظمة إلى حد ما   ٣ ☐ غير منتظمة على الإطلاق

ثالثاً – تخصص موضوعات الدورية :

أرغب فى تركيز موضوعات الدورية على التخصصات المبينة أدناه بمساحة :

الموضوعات	أكبر	أقل	التركيز الحالى مناسب	لا أدرى
١ – الإدارة العامة	☐	☐	☐	☐
٢ – إدارة الأعمال	☐	☐	☐	☐
٣ – المحاسبة	☐	☐	☐	☐
٤ – القانون	☐	☐	☐	☐
٥ – الاقتصاد	☐	☐	☐	☐
٦ – السلوك الإنسانى (للأفراد بشكل عام)	☐	☐	☐	☐
٧ – السلوك الإدارى (خاص بالموظف)	☐	☐	☐	☐
٨ – الأساليب الكمية	☐	☐	☐	☐
٩ – الإحصاء	☐	☐	☐	☐
١٠ – إدارة المشاريع الهندسية	☐	☐	☐	☐
١١ – البيئة وتخطيط المدن	☐	☐	☐	☐

رابعاً – فروع المعرفة التى تهتم بها الدورية :

أرغب فى أن تهتم موضوعات الدورية بالبحوث والدراسات والمقالات :

الموضوعات	بنسبة أكبر	بنسبة أقل	بالنسبة نفسها	لا أدرى
١ – المتعلقة بالمجالات التطبيقية فى العلوم الإدارية .	☐	☐	☐	☐
٢ – ذات الطبيعة النظرية فى مجالات العلوم الإدارية وما يتعلق بها .	☐	☐	☐	☐
٣ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى المملكة العربية السعودية .	☐	☐	☐	☐
٤ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .	☐	☐	☐	☐
٥ – المتعلقة بالتنمية الإدارية فى العالم العربى بصفة عامة .	☐	☐	☐	☐
٦ – أخرى (حدد) :				

خامساً – موضوعات أخرى تضاف إلى الدورية :

تقوم الدورية حاليًا بنشر البحوث والدراسات والمقالات المتخصصة فى مجالات العلوم الإدارية إلى جانب العلوم المرتبطة بها ، بالإضافة إلى مراجعات الكتب الحديثة وملخصات لرسائل الدكتوراه والماجستير المتميزة فى مجالات العلوم الإدارية والنقد العلمى ومناقشة البحوث المنشورة بالدورية .

بالإضافة إلى ما ينشر حاليًا ، فإنه من المناسب أن تحتوى الدورية على :	موافق	غير موافق	لا أدرى
١ – موضوعات ومواعيد الحلقات والندوات التى يقدمها المعهد	☐	☐	☐
٢ – نشر تقارير عن المؤتمرات والندوات العلمية فى مجالات العلوم الإدارية	☐	☐	☐
٣ – نشر دراسات وتحليلات للأنظمة ذات الصلة بالإدارة العامة	☐	☐	☐
٤ – أخرى (حدد) :			

سادساً – الشكل العام للدورية

{١} صفحات الدورية من حيث العدد :

١ ☐ مناسبة   ٢ ☐ كثيرة   ٣ ☐ قليلة   ٤ ☐ لا أدرى

{٢} حجم الدورية :

١ ☐ مناسب   ٢ ☐ كبير   ٣ ☐ صغير   ٤ ☐ لا أدرى

سابعاً – فضلاً : اكتب الملاحظات التى تعبر فيها عن رأيك ، أو تراها مناسبة لتطوير الدورية

....

....

....

....

....

....

....

....

مع تحيات

مركز البحوث والدراسات الإدارية

الإدارة العامة

قسيمة اشتراك التاريخ / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة :

☐ سنة واحدة ☐ سنتين ☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع ( ) من كل عدد

الاســــم : ....

المهنة / الوظيفة : ....

الـــعـنـــوان : ....

....

مرفق شيك مصدق بمبلغ ( ) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى :
الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة : فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر ، معهد الإدارة العامة ، بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years : 19 .... 19 ....

b - For Specific Issue (S), Year 19 .... , No ....

Name : ....

Organization : ....

Address : ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone ( ) ( ) ....

Date ..../........../19 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm.
Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please notify us if postal address changes.

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

• Volume Forty
• Issue Number 1

*** Correspondence :**

Correspondence for editing should be addressed to :
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia .
Fax : 4792136

Research, studies and Articles Published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

Director, Printing & Publishing Center,

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Section Tel. : 4768888 (Ext. 1580/1775) - Fax : 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• Volume Forty • Number 1 • Muharram 1421 • Apr. 2000

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Forty ● Number 1 ● Muharram 1421 ● Apr. 2000

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢١هـ

ص.ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١